

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

FACOLTA' DI INGEGNERIA

CORSO DI LAUREA IN INGEGNERIA GESTIONALE LS

**DIPARTIMENTO CIEG
CENTRO STUDI DI INGEGNERIA ECONOMICO GESTIONALI**

TESI DI LAUREA

**in
COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO**

**GESTIRE TEAM GLOBALMENTE DISTRIBUITI:
LA DEFINIZIONE DI BEST PRACTICES
ORGANIZZATIVE NEL CASO L'OREAL ITALIA.**

**CANDIDATO
Elisabetta Zalambani**

**RELATORE:
Prof.ssa.
Maria Rita Tagliaventi**

**CORRELATORE:
Dott.
Claudio Buongiorno**

Sessione III

Anno Accademico 2009/2010

*“Poca osservazione e molto ragionamento conducono all’errore.
Molta osservazione e poco ragionamento conducono alla verità”.*

Alexis Carrel

Alla mia famiglia

Indice

Introduzione.....	pag. 5
Capitolo 1- I “team virtuali”: Caratteristiche e Definizioni.....	7
1.1 Definizioni	7
1.2 Tipologie e caratteristiche	9
1.2.1 Il linguaggio	11
1.2.2 La cultura	12
1.2.2.1 Come caratterizzare una cultura	14
1.2.3 La fiducia	17
1.2.4 Il “face to face”	18
Capitolo 2 – Organizzazione e Gestione di Team Virtuali	21
2.1 Gestione di Team	21
2.1.1 Cooperazione	22
2.1.2 Fiducia	22
2.1.3 Coesione	23
2.2 Gestione di Team Virtuali	23
2.2.1 Linee Guida	23
2.2.2 Euristic lifecycle model	25
2.2.3 Strumenti a supporto della gestione.....	28
2.2.3.1 Strumenti per la collaborazione	31
2.2.4 Gestione della fiducia	33
2.2.4.1 Step per creare e sostenere fiducia.....	33
Capitolo 3 – Il caso: Gestione e Processi	38
3.1 L’Oreal Italia	38
3.1.1 La missione	39

3.2 Il team virtuale per il Sistema Informativo	40
3.3 Grecia – Italia. Le due culture	42
3.4 Svolgimento delle attività	45
3.5 Il protocollo comunicativo e il suo uso	48
Capitolo 4 – Il caso: Analisi delle criticità	52
4.1 Introduzione	52
4.2 Tre “Storie”	55
4.2.1 Key user 2.....	55
4.2.2 Key user 4.....	57
4.2.3 Key user 5.....	64
4.3 Differenze culturali	67
Capitolo 5 – Il caso: Best Practices Organizzative.....	71
5.1 Criticità.....	71
5.1.1 Fase 1: Ricezione report.....	72
5.1.2 Fase 4: Collaborazione key user. Formazione.....	75
5.2 Gli aspetti culturali	78
Conclusioni	82
Appendice	87
Le tavole di Hofstede.....	88
Diario delle Attività.....	93
Bibliografia	102

Introduzione

La società di oggi viene definita spesso come la società della scienza, della conoscenza e dell'informazione globalizzata. Globalization, information age, network society, tutti concetti che da diversi anni fanno parte della quotidianità delle aziende per le quali innovare è ormai diventato una sfida continua di confronto con il “mondo”. Ogni azienda, medio o grande, è al corrente che per affrontare le sfide che continuamente il contesto economico pone sul suo cammino, non può pensare di possedere tutto il know-how necessario al proprio interno. Alla stesso tempo anche le aziende più piccole si trovano nella condizione di dover costruire e creare collaborazioni con “il mondo” in un'ottica di controllo dei costi, estensione del proprio mercato e incremento delle proprie conoscenze. La conoscenza, patrimonio indiscutibile di ogni realtà aziendale, aumenta, cresce, viene valorizzata e aggiornata mediante il networking tra più soggetti e fonti svariate.

L'intensificazione della globalizzazione, l'accelerazione degli scambi e delle comunicazioni e l'uso delle nuove tecnologie informatiche accentrano l'attenzione sulle nuove opportunità di condividere il sapere e di creare “best practies” dentro e attraverso l'organizzazione con evidenti difficoltà derivanti dal cammino intrapreso. E' normale ormai trovarsi a gestire più persone che non si trovano nello stesso ufficio, che non si trovano nello stesso paese, che non parlano la stessa lingua, e che sicuramente hanno come caratteristica comune quella di essere nel “mondo”. La globalità, sviluppata sia tra filiali di uno stesso gruppo sia sviluppata tra aziende collaboratrici, diviene così la nuova dimensione attraverso cui crescere, per la quale investire tempo e denaro, per la quale provvedere alla riorganizzazione stessa delle proprie strutture aziendali. Nascono così i “team virtuali”, ovvero team che trovano il loro spazio nel “mondo”. Team per i quali può rivelarsi necessario modificare le strutture, i sistemi organizzativi, la cultura aziendale e le competenze manageriali.

“Virtual teams enable organizations to pool the talents of their own employees, and employees of trading partners and consulting firms, to

meet the demands of today hypercompetitive global environment” (P.S. Greenberg e altri, 2007)

Questo lavoro di tesi si propone di capire gli aspetti centrali e determinanti per la gestione di “team virtuali” attraverso un excursus teorico e attraverso l’esperienza di una collaborazione all’interno di uno di essi per una nota azienda multinazionale come L’Oreal Italia. La creazione di tale team si è resa necessaria in seguito alla decisione strategica di voler modernizzare il sistema informativo di una delle proprie filiali estere e ha quindi previsto il passaggio delle conoscenze in merito a tale sistema parallelamente alla creazione “fisica” delle query di sistema.

Durante la trattazione verranno mantenuti i termini specifici della terminologia inglese quando necessario, e verranno riportati dialoghi e citazioni in inglese se provenienti da testi e conversazione in lingua. Tale scelta come giusto approccio alla multiculturalità.

Capitolo 1

I “team virtuali”: Caratteristiche e Definizioni.

“In our day, most organizations embrace the notion of team work. The justification is that teams are better at solving problems and learn more rapidly with more effect than individuals.” (Olivier Serrat, 2009)

1.1 Definizioni.

Con l’arrivo della rete l’opportunità di fare *network* è cresciuta a livello esponenziale ed è ormai un termine che trova spazio in tutti i settori della vita sociale e dell’economia. Al concetto di “networking” vengono associate quelle attività che sono realizzate fra più soggetti tra loro distanti i quali sono capaci di superare lo spazio fisico con i mezzi più appropriati. Inoltre il valore del legame che si crea in tali situazioni giustifica l’impegno a superare la divisione.

Hertel (e altri) riporta in un documento redatto nel 2005 che, in seguito a una serie di interviste a 376 managers di diversa tipologia, in Germania, il 20% di essi lavoravano come membri di team virtuali e che circa il 40% ha almeno lavorato temporaneamente all’interno di un team virtuale. Numerosi studiosi riportano simili risultati per altri paesi e questo ci testimonia come stia prendendo sempre più piede un nuovo fenomeno: i “*virtual team*”.

I “*virtual team*” trovano il loro spazio in ognuno degli ambiti che caratterizzano le aziende: ricerca e sviluppo, customer services, task forces, problem solving... Essi rappresentano uno strumento molto utile anche per organizzazioni prettamente non “economiche” come per esempio gli ambiti di ricerca nelle università. L’accezione “*virtual*” identifica la prima caratteristica di tali gruppi di lavoro: essi devono saper operare tangibilmente attraverso uno spazio non tangibile.

Molte sono le definizioni a riguardo: vengono riportate di seguito le più significative.

“ ...virtual teams, in which members are geographically dispersed and coordinate their work predominantly with electronic information and communication technologies (e-mail, video-conferencing, etc etc)...”
(Hertel e altri, 2005)

“A virtual team is a group of people who routinely work interdependently for a joint objective across time, distance, and organization..... Probably the most important characteristics is that the members cannot always meet face to face.” (Olivier Serrat, ADB, 2009)

“Gruppi di persone che lavorano insieme vicine anche se sono geograficamente separate. Sono generalmente gruppi di lavoro interfunzionali portati avanti per condurre un progetto per un periodo di tempo finito attraverso una combinazione di tecnologie.” (Henry e Hartzler in Scordino, 2000)

“A group of people who work interdependently with shared purpose across space, time and organizational boundaries using technology”.
(Lipnack e Stamps, 2000).

“ I team virtuali sono gruppi che in modo semipermanente o transitorio svolgono dei compiti i cui processi di comunicazione sono mediati, totalmente (team virtuali) o in parte (team fisico-virtuali) dalla tecnologia.” (Fumagalli e De Simone, Facoltà di scienze della comunicazione, Roma)

I team nella loro definizione generale non sono altro che persone che si “associano” per lavorare in vista di un obiettivo raggiungibile unendo le forze

mediante un coordinamento allo scopo. Tali gruppi di lavoro possono venire classificati in 4 categorie: *collocated* (le persone lavorano nello stesso posto e nella stessa organizzazione); *collocated cross – organizational* (le persone provengono da organizzazioni differenti e lavorano insieme nello stesso posto); *distributed* (le persone della stessa organizzazione lavorano in posti differenti e in modo indipendente); *distributed cross organizational* (le persone provenienti da organizzazioni differenti si trovano a dover lavorare in luoghi diversi). I team virtuali trovano la loro collocazione all'interno dell'ultima categoria e oltre a possedere le comuni caratteristiche di un team possiedono alcune particolarità:

- differenti locazioni geografiche e differenze culturali;
- la tecnologia è vista come strumento per la costituzione e funzionamento del gruppo;
- assegnazione chiara dei ruoli e chiara organizzazione verticale;
- utilizzo di regole di coordinazione e strumenti di gestione potenziati, chiari e condivisi;
- interazioni molteplici tra sistema azienda-collaboratore, azienda-azienda, azienda-collaboratori, collaboratori-azienda.

La studiosa Schiopoiu Burlea (2007) afferma che “ *the virtual team represents an advanced version of a traditional team with a high level of cohesion*”. È chiaro infatti che i virtual team possono arrivare ad acquisire un livello di coesione maggiore rispetto a un “normale” team. I membri coinvolti, nello sforzo di “raggiungere” gli altri partecipanti e di interpretare gli altrui linguaggi e comportamenti (che potrebbero risultare lontani e molto diversi dalla propria cultura), sviluppano e acquistano un'affiliazione al gruppo maggiore più rapidamente rispetto ad una conduzione di normale attività.

1.2 Tipologie e caratteristiche.

Le accezioni precedentemente citate rappresentano il punto di partenza per analizzare i vari livelli di complessità all'origine dei diversi tipi/forme di virtual

team. Hertel (e altri, 2005) aggiunge inoltre che le tipologie di virtual team dipendono direttamente anche dal numero di persone coinvolte e dal grado di interazione tra di loro. Quattro sono quindi le situazioni che si possono presentare:

- *Telework*: attività svolta parzialmente o interamente all'esterno dell'azienda principale con l'aiuto dei sistemi di informazione e telecomunicazione;
- *Virtual groups*: più "telelavoratori" costituiscono lo stesso gruppo e ciascuno di essi risponde allo stesso manager;
- *Virtual team*: i membri di "virtual groups" interagiscono tra di loro per raggiungere obiettivi comuni;
- *Virtual communities*: il numero di membri del team è di gran lunga maggiore rispetto ai casi descritti precedentemente e ciascuno di essi partecipa tramite Internet, sempre e comunque guidati da stessi scopi e obiettivi.

E' interessante analizzare come l'utilizzo dei virtual team possa avere conseguenze valutabili su tre livelli: individuale, organizzativo e sociale.

A livello individuale ciascun membro del team, trovandosi in un ambiente definito ad "*high virtuality*", possiede un maggiore livello di flessibilità e di "*time control*" connessi ad alte responsabilità e motivazione. Poiché per l'individuo tutto ciò rappresenta una grande opportunità c'è il rischio che, se non viene sfruttata, si creino e nascano sentimenti di "isolamento" e solitudine dovuti (a seconda del grado di virtualità) alla scarsa interazione interpersonale. Un altro grande rischio emerge dal fatto che un basso livello di interazione umana e fisica porta a situazioni di ambiguità e ad incomprensioni la cui conseguenza è la nascita di conflitti.

A livello organizzativo sono molteplici le conseguenze riscontrabili in seguito all'utilizzo di virtual team. Innanzi tutto essi permettono di raggruppare e far interagire i membri con molte più variabili da gestire, che sicuramente incrementano la complessità della gestione ma che favoriscano allo stesso tempo una acquisizione delle conoscenze e delle opportunità di sviluppo. I manager di team virtuali, infatti, possono vantare la possibilità di raggruppare persone con maggiori capacità e conoscenze rispetto a quello che normalmente si disporrebbe e possono lavorare "around the clock" poiché si trovano in differenti zone

geografiche. Ne consegue una nuova strategia e una nuova potenzialità nel soddisfare le esigenze che il mercato globale impone. Tutto ciò, per costituire un vero vantaggio competitivo, necessita di una evidente strutturata gestione e supervisione delle attività dei membri del team per prevenire le perdite di tempo con conseguente incremento dei costi dovuti specialmente agli investimenti in tecnologie appropriate e al training per le stesse.

Infine, a livello sociale, i virtual team possono costituire una grandissima opportunità per lo sviluppo di piccole realtà aziendali che necessitano di un supporto alla crescita delle proprie conoscenze e capacità e per un miglior posizionamento nel mercato. Parallelamente, come già precedentemente accennato, a questo sviluppo è necessaria una gestione appropriata poiché il rischio di isolamento, incremento della distanza e solitudine, se mal gestiti, portano con sé evidenti svantaggi.

1.2.1 Il linguaggio.

Poiché si tratta di team che operano in differenti locazioni geografiche, una delle prime peculiarità, che costituisce anche la prima problematica che si incontra, è quella inerente al linguaggio. Il linguaggio si pone come esperienza universale elementare così fondamentale e costitutiva dell'essere umano da diventare definitoria; ci sono differenze anche marcate nelle capacità espressive delle persone, soprattutto nel numero delle parole conosciute ma non sono nulla rispetto alla sostanziale condivisione dell'immensa complessità del codice linguistico da parte di tutti gli esseri umani (Moro, 2010). Questa definizione evidenzia come le lingue e il parlare le lingue siano tematiche per niente facili da trattare e gestire. Banalmente, sapere le parole e i significati è solo l'inizio del percorso che porta alla totale padronanza della lingua. Holden (2001), analizzando alcune problematiche all'interno della gestione di team globalmente distribuiti, afferma: *“the pitfalls identified in managing global organisations are language that affects both communication and information giving and also organisational culture”*.

L'autore afferma che spesso la superficialità con cui si è padroni di una lingua fa supporre agli interlocutori di avere compreso ciò che stanno condividendo, poi

però nei loro comportamenti operativi si rendono conto di aver interpretato in due o più modi diversi ciò che era stato concordato. E questo implica che la mancanza di corretta comprensione linguistica possa portare anche a un livello maggiore di incomprensione di concetti e significati. Holden riporta:

“ ...the dutchman with apparently perfect English will miss a meaning of a communication because the word translates into a different concept. For example the use of the word consultation is understood more formally in continental Europe than in the UK....”.

Al linguaggio perciò, è necessario prestare molta attenzione con opportuni strumenti di formazione poiché attraverso di esso dipende la padronanza dei concetti e delle decisioni che si scambiano e che vengono stabilite.

1.2.2 Cultura.

Di pari passo alla lingua troviamo come fattore caratterizzante un team virtuale la cultura propria e organizzativa dei soggetti coinvolti nelle attività. I molteplici fattori culturali che da dover gestire determinano in buona parte il livello di coinvolgimento e l'impegno dei membri dei team. Il problema che la differenza culturale fa emergere viene riportato molto chiaramente da Burlea (2007):

“Cultural diversity within virtual teams can lead to an inexact understanding of the message”.

Ma cerchiamo di approfondire cosa si intende per cultura per capire bene le implicazioni che si riflettono sui team virtuali. Uno dei più grandi studiosi di cultura, Geert Hofstede propone tale definizione:

“It refers to the way people think, feel, and act. It is the collective programming of the mind distinguishing the members of one group or category of people from another. The "category" can refer to nations, regions within or across nations, ethnicities, religions, occupations, organizations, or the genders. A simpler definition is 'the unwritten rules of the social game'”.

Ognuno di noi è caratterizzato dalla sua personalità, frutto della storia che ha vissuto e possiede propri interessi e passioni. Ciò che ci accomuna è “l'essere umano”, parliamo una lingua, collaboriamo e partecipiamo alle attività di tutti i

giorni attraverso comportamenti e modalità diverse. Sono proprio tutte quelle regole non scritte (citate da Hofstede) che guidano i nostri comportamenti e che ci permettono di distinguere un gruppo di persone da un altro. Queste “*unwritten rules*” sono quindi ciò che si può definire Cultura. Hofstede prosegue affermando che la cultura ispira, induce, crea eroi, riti, leggi, religioni, taboo e molti altri tipi di comportamento, generati da questi “inconsi valori”. Viene riportato di seguito un altro breve scritto dove Hofstede accenna in breve al processo che ha come risultato la creazione della cultura e di alcune sue immediate conseguenze:

“Human culture is the result of hundreds of thousands of years of evolution. During most of this time, competition between bands of gatherer-hunters was a powerful evolutionary pressure. As a result our social and intellectual skills have become ever bigger. But we did not lose the elements of our behaviour that identify us as social mammals. Fights for dominance, competition for partners, a wish to belong and to know who does not belong - all of these basic drives are alive in us. No wonder that culture revolves around basic issues that have to do with group membership, authority, gender roles, morality, anxiety, emotions and drives. Culture affects our love lives, our professional lives, our wars and our dreams. An individual human being acquires most of her or his programming during childhood, before puberty. In this phase of our lives we have an incredible capacity for absorbing information and following examples from our social environment: our parents and other elders, our siblings and playmates. But all of this is constrained by our physical environment: its wealth or poverty, its threats or safety, its level of technology. All human groups, from the nuclear family to society, develop cultures as they go. Culture is what enables a group to function smoothly.”

Nonostante il modello e gli studi di Hofstede siano utilizzati e apprezzati dalla gran parte degli studiosi, è interessante riportare come due autori, Myers e Tan (2002) criticano tali considerazioni per cercare di andare ancora più in profondità di tale concetto così importante e determinante per la tematica oggetto di questa trattazione.

Gli autori suggeriscono che per ben quattro motivi l’assunzione di Hofstede riguardo l’esistenza di una cultura nazionale possa venire criticata. Prima di tutto, il concetto di nazione/stato è relativamente un nuovo concetto/fenomeno, che non è

esistito per gran parte della storia dell'umanità e che tutt'ora continua a cambiare la sua forma e la sua conformazione. Inoltre gli autori puntualizzano come non c'è per forza un allineamento tra stato e cultura poiché:

“..For example, the nation-state of India, Switzerland and Yugoslavia all came into existence without common basis in race, language, or culture. In Africa and Asia, many of the nation-state were created by the colonial powers without any regard for cultural or tribal differences. Many nations are composed of more than one culture and/or many sub-cultures.”

Infine, la visione del concetto di cultura come qualcosa di statico è stata ormai superata dai recenti studi, poiché ad oggi gli antropologi contemporanei sostengono che essa venga interpretata, reinterpretata, prodotta e riformulata costantemente dalle relazioni sociali. Secondo Myers e Tan quindi il concetto di cultura è qualcosa che è radicato molto più in profondità le cui conseguenze sono rilevabili a livello internazionale, nazionale, regionale, di business e di organizzazione. La cultura è quindi qualcosa che viene continuamente inventata e reinventata : *“a moving target”*.

Nonostante le critiche che si possano attribuire al modello di Hofstede, per la nostra trattazione prenderemo come punto di riferimento i suoi studi, poiché rappresentano un valido strumento di confronto e analisi.

1.2.2.1 Come caratterizzare una cultura.

Lo studioso Hofstede ha classificato la maggior parte delle nazioni secondo i seguenti criteri: la distanza dal potere, l'individualismo, la mascolinità, il rifiuto dell'incertezza, l'orientamento a lungo termine. Vengono di seguito illustrati:

- Per *distanza dal potere* (PDI, Power Distance Index) si intende la misura in cui gli individui meno potenti di un'organizzazione accettano che il potere sia distribuito in misura diseguale al suo interno. Questo concetto sottintende che il livello di disuguaglianza esista in funzione del livello di accettazione dei follower più che dalla capacità di imposizione dei leader. In termini manageriali, una cultura che ha elevata distanza dal potere (come per esempio quella latino americana, o spagnola o francese o gran parte di quelle asiatiche) preferisce le burocrazie

gerarchiche, leader forti ed ha un elevatissimo rispetto per l'autorità; i capi sono temuti e rispettati e tendono ad avere uno stile paternalistico o autoritario, i subordinati tendono a non mettere in discussione le richieste a loro fatte. Al contrario, una cultura che ha una bassa distanza dal potere (per esempio quella americana, inglese e quelle del resto d'Europa) tende a favorire la responsabilità personale e l'autonomia; gli stessi capi tendono ad usare con i loro collaboratori stili più improntati alla consultazione e alla partecipazione.

- La seconda dimensione è l'*individualismo* (IDV, Individualism), contrapposto al collettivismo (termine qui inteso non in accezione politica). In alcune società esistono un senso della collettività e dei legami interpersonali più forti (ne sono esempi Corea, Grecia, Messico, Giappone etc...), in altre ci si attende che un individuo sia in grado di badare da solo a se stesso e alla propria organizzazione o famiglia (Francia, Germania, Canada, Sud Africa etc...). Ove prevale la logica collettiva, l'individuo cresce all'interno di gruppi coesi, numerosi e protettivi, in cambio principalmente di fedeltà. In termini manageriali, in società con basso livello di individualismo le esigenze ed i meccanismi del gruppo prevalgono su quelli individuali; ove il livello di individualismo è alto, la libera volontà e l'iniziativa del singolo sono accettate come motori di sviluppo o cambiamento.

- La terza dimensione è la *mascolinità* (MAS, Masculinity), contrapposta alla femminilità. L'autore si riferisce alla distribuzione dei ruoli all'interno dei sessi, addentrandosi nell'analisi di valori quali la modestia e l'assertività (polo femminile) o la competitività (polo maschile). In ambito manageriale, la considerazione più interessante è che una cultura maschile enfatizza lo status (che deriva per esempio dalla posizione e dal salario), mentre una cultura femminile ha maggiore attenzione per le relazioni umane e la qualità della vita. Dove i valori "femminili" sono importanti (per esempio Svezia, Israele, Danimarca, Indonesia etc...) le persone tendono a ricercare una buona relazione di lavoro con i propri capi, si trovano più a proprio agio con modelli cooperativi, vogliono poter essere fedeli all'organizzazione (anche per tutta la vita) e pongono attenzione all'ambiente di lavoro (sia aziendale, sia come "area" circostante). In paesi con un

indice di mascolinità più alto (Usa, Giappone, Italia, Honk Kong etc...) gli individui cercano principalmente la remunerazione per il proprio impegno, opportunità di carriera, possibilità di accedere a posizioni migliori, incarichi più impegnativi e difficili come fonte di soddisfazione.

- La quarta dimensione è il *rifiuto dell'incertezza* (UAI, Uncertainty Avoidance Index), cioè la misura in cui i membri di un'organizzazione si sentono minacciati da situazioni sconosciute. L'autore definisce le "situazioni destrutturate" quelle in cui si può aver paura come nuove, sconosciute, sorprendenti, diverse dal solito. Le culture che hanno un elevato rifiuto dell'incertezza cercano di minimizzarne il rischio attraverso leggi e regole, però dall'altro lato possono essere molto energetiche perché spinte proprio dall'energia nervosa che si libera nel relazionarsi con l'incertezza. Al contrario, le culture che accettano maggiormente l'incertezza sono più tolleranti circa opinioni diverse e tendono a darsi regole meno rigide, sono più flemmatiche, contemplative e le persone non esprimono facilmente le loro emozioni. Dal punto di vista manageriale le organizzazioni che rifiutano l'incertezza cercano di enfatizzare la standardizzazione e la sicurezza del posto/ambiente di lavoro, mentre quelle che non la temono accettano più facilmente il rischio e sono più aperte all'innovazione.

- La quinta e ultima dimensione è *l'orientamento a lungo termine* (LTO, Long-Term Orientation). I valori associati all'orientamento a lungo termine sono la perseveranza e la parsimonia, mentre quelli al breve termine sono il rispetto delle tradizioni, l'adempimento delle obbligazioni sociali e salvare "la faccia e l'onore". Questi "valori" sono di origine confuciana, ma secondo lo stesso Hofstede possono essere applicati a società non raggiunte e influenzate dal confucianesimo.

Dal grafico seguente possiamo vedere come i paesi Europei sono stati in generale classificati dallo studioso.

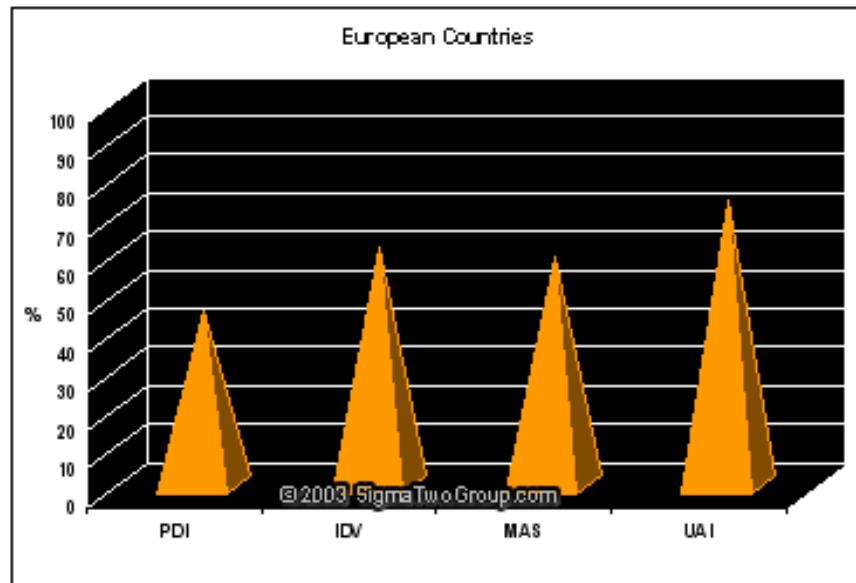


Fig. 1.1

Nel capitolo tre verranno trattate nel dettaglio le caratteristiche individuate per i due paesi oggetto di studio e nel capitolo quattro verranno analizzate quali implicazioni hanno avuto le stesse sulla gestione vera a propria del team virtuale.

1.2.3 Fiducia.

“You gain the trust in people when they deliver what they promise, when all are contributing to the same idea and goal. I think that on a virtual team you start trusting each other when you start meeting those results and everybody has their role within the team and knows what their responsibility is and takes ownership to achieve results”. (Sabre e altri,2002).

La fiducia è un concetto che nel mondo aziendale assume una notevole complessità e in modo particolare nell’ambito dei team virtuali rappresenta e ricopre un ruolo fondamentale, poiché un alto livello di fiducia tra i partecipanti costituisce uno dei fattori di successo. Si può pensare di definire la fiducia come il “credito reciproco nelle relazioni e nel comportamento altrui” (Zemke, 2002). Il meccanismo con cui si crea la fiducia è stato battezzato come un “salto cognitivo”,

poiché essa implica un “salto” che va oltre le aspettative che la ragione e l’esperienza da sole non garantirebbero (Lewis e Weigert).

Si può affermare che all’interno di un ambiente virtuale ciò che costruisce la fiducia, prima delle relazioni personali, sono le abilità dimostrate nel raggiungere gli obiettivi e i risultati delle varie attività programmate. Si ha quindi che il processo di fiducia si basa sulla concretezza delle azioni dei partecipanti. Ciascun componente del team si trova in condizioni per cui deve prima di tutto sapere che gli altri partecipanti ai lavori sappiano o siano in grado di poter svolgere correttamente i task a loro assegnati, nonostante la distanza e molto spesso la non conoscenza reciproca porta ad eliminare tutte quelle percezioni umane e sentimentali che sono alla base della fiducia. Quando ci si fida di qualcuno i motivi sono i più svariati, ma comunque si rifanno tutti al fatto che quella persona ha manifestato comportamenti e ha avuto atteggiamenti tali per cui noi riteniamo giusto fidarci. Nel caso dei team virtuali i membri potrebbero non incontrarsi mai e allo stesso tempo si trovano in una condizione di “vicinanza” che li costringe a fidarsi uno dell’altro. E nelle prime fasi di lavoro tale fiducia non può che nascere dalla dimostrazione di essere in grado di saper svolgere i compiti o di saper per lo meno gestirli e affrontarli. A tal proposito è necessario ribadire che tale risultato dipende necessariamente dalla struttura che si impone al team, dalla chiarezza degli scopi e delle attività, dalla chiarezza dei ruoli e delle norme.

1.2.4 Il “face to face”.

Alcuni studiosi ritengono che un team debba essere definito virtuale quando non prevede che i suoi membri abbiano incontri “face to face” tra di loro. Altri invece affermano il contrario e sostengono che un team, anche se virtuale, necessiti di incontri/riunioni fisiche tra i suoi partecipanti. L’intensità con cui questi possono avvenire è assolutamente dipendente dall’ordine di grandezza del team, dallo scopo per cui è stato creato e dalla durata delle attività che esso deve svolgere. Wiley e Sons (1997) sostengono: “*to improve team work on virtual teams you need to invest in face to face for the start up and launch phases*”. D’altra parte anche Kirkman (e altri, 2004) sostiene che la diretta relazione tra “team empowerment” e “performance del team” dipenda dal grado con cui i membri del team fanno

esperienza di interazioni “face to face”. In situazioni in cui i team si trovino ad affrontare bassa interazione “face to face” la vulnerabilità dei processi e problemi di performance aumentano e gli stessi team leader sono costretti a delegare e distribuire responsabilità ai membri del team.

Vieni di seguito riportato l’interessante risultato della ricerca di Kirkman, Rosen, Tesluk e Gibson per quanto riguarda l’analisi dell’impatto che il livello di rapporti “face to face” ha sul “process improvement”.

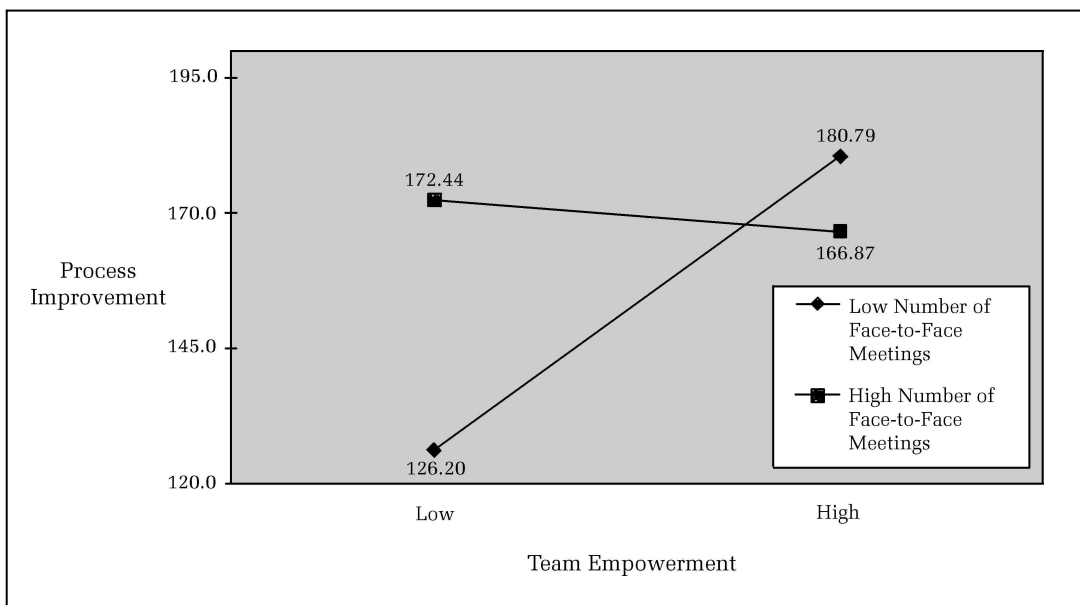


Fig. 1.2

The moderating Effect of Number of Face to face Meetings on the Relationship between Team Empowerment and Process Improvement.

La ricerca è stata condotta su una organizzazione che fornisce servizi high-technology che ha implementato formalmente virtual team. Tutti i membri di tali team sono geograficamente sparsi e molti di loro lavorano direttamente dalle loro abitazioni. Tale risultato ci mostra che per team che presentano un basso livello di virtualità, dovuto a rari incontri “face to face”, il loro sviluppo, la loro preparazione, le loro capacità il loro livello di “empowerment” sono fondamentali per ottenere elevati livelli di performance dei processi. Dalle parole degli autori leggiamo : “ *teams that rarely meet face to face require a collective sense of empowerment in order to learn and make meaningful process improvements*”. Viceversa, per i team che possono godere di un elevato numero di incontri “face to

face”, il livello di “team empowerment” non è in relazione diretta con la performance dei processi.

In conclusione gli autori suggeriscono:

“To enhance the effectiveness of virtual teams, managers have several options. One option is to bring virtual teams together for periodic face to face meetings to enhance process improvement. Where periodic face to face meetings are not feasible, managers need to make extra efforts to empower virtual teams to deal directly and decisively with process improvement issues.”

Verranno illustrate nei capitoli successivi le implicazioni di tale conclusione nel caso specifico oggetto di questa trattazione.

Capitolo 2

Organizzazione e Gestione di Team Virtuali.

“L’organizzazione per essere efficiente ha bisogno di regole e principi, ma prospera soprattutto grazie dell’apporto e alla saggezza degli uomini che la rendono viva e concreta.” (Massimo Folador)

“In our globalized world most of us can belong to many groups at the same time. But to get things done, we still need to cooperate with members of other groups carrying other cultures. Skills in cooperation across cultures are vital for our common survival.” (Geert Hofstede)

2.1 Gestione di Team.

Ogni manager, direttore o leader che si trovi a gestire un team virtuale deve affrontare una situazione un po’ anomala rispetto alla normale conduzione di un team: deve coordinare infatti persone che molto spesso “non può vedere”. Per una corretta ed efficace gestione di un team virtuale bisogna rifarsi in prima istanza a ciò che è necessario per la gestione di team nella loro definizione standard. Secondo Sundstrom (in Kreitner e Kinicki) e i suoi collaboratori i criteri di valutazione dell’efficacia per i team di lavoro sono due: la *prestazione* e la *vitalità*.

Per prestazione si intende “l’accettabilità del risultato da parte dei clienti all’interno o all’esterno dell’organizzazione che ricevono prodotti, servizi, informazioni, decisioni”. Quindi secondo questa accezione il risultato del team viene valutato in base a quanto soddisfa le aspettative degli utenti. Il concetto di

vitalità (del team) invece viene definita come la soddisfazione del singolo membro e la sua costante voglia di offrire il proprio contributo.

Esaminiamo ora i tre fondamentali elementi dal lavoro di gruppo che contribuiscono all'efficacia del team: *cooperazione, fiducia e coesione*.

2.1.1 Cooperazione.

Kreitner e Kinicki asseriscono che si può parlare di individui cooperativi quando “i loro sforzi sono sistematicamente integrati al fine di realizzare un comune obiettivo”. Alcuni ricercatori (Johnson e al. in Kreitner) hanno constatato che la cooperazione è lo strumento migliore per promuovere il raggiungimento dei risultati e della produttività. Viene così messa in contrapposizione alla competizione/concorrenza tra individui, accusata infatti di rendere le persone reciprocamente sospettose e ostili, pregiudicando l'emergere delle virtù del singolo e impedendo il raggiungimento degli obiettivi.

2.1.2 Fiducia.

Come già accennato nel capitolo precedente, la fiducia riveste un ruolo molto importante all'interno dei gruppi di lavoro. Essendo un elemento fondamentale per costruire l'efficacia del team è necessario individuare gli elementi che permettono di costruirla. Fernando Bartolomé (in Kreitner, p.424) ci suggerisce sei linee guida per costruire e conservare la fiducia:

- Comunicazione: tenere continuamente al corrente i membri del gruppo delle decisioni e delle politiche.
- Sostegno: mostrare disponibilità e apertura, fornire aiuto e consiglio.
- Lealtà: riconoscere con rapidità i meriti dei collaboratori assicurandosi che tutti gli apprezzamenti e le valutazioni delle prestazioni siano obiettivi e imparziali.
- Prevedibilità: mostrarsi coerenti e prevedibili nelle azioni quotidiane.

- Competenza: valorizzare la credibilità dimostrando buone competenze nel business, capacità tecnica e professionalità.

2.1.3 Coesione.

Sempre secondo la puntualizzazione di Kreitner e Kinicki, la coesione è quel processo per cui all'interno del gruppo di lavoro emerge un senso di pluralità che supera le differenze e le motivazioni individuali. Secondo questa definizione quindi i membri di un gruppo coeso risultano uniti e non manifestano intenzioni e/o atteggiamenti che possano addurre a una volontà di abbandono del gruppo. La coesione può venire analizzata secondo due dimensioni: coesione socio-emotiva e coesione strumentale. La prima ha a che fare con il senso di unione che si sviluppa quando le persone traggono soddisfazione emotiva dalla partecipazione dall'attività di gruppo. Per coesione strumentale si intende invece quel senso di unione che si sviluppa quando i membri dei gruppi sono legati da reciproca dipendenza perché ritengono di non poter essere in grado di perseguire l'obiettivo del gruppo operando da soli.

2.2 Gestione di Team Virtuali.

2.2.1 Linee guida.

Il fulcro della gestione di team virtuali risiede nel cercare fondamentalmente di alleviare i disagi connessi alla distanza. Gestire virtual team comporta, secondo Serrat (2009), cogliere e andare più a fondo nella comprensione delle persone, dei processi e delle tecnologie.

Poiché i team virtuali possono essere di diversa natura e tipologia, non è possibile rintracciare una metodologia standard per tale gestione. Essi possono venire utilizzati e creati in molteplici circostanze e per svariati motivi, sia per una costante collaborazione e condivisione delle conoscenze sia per risolvere e soddisfare problematiche ed esigenze temporanee. Tali situazioni presentano un diverso assetto delle attività e dei task da compiere e di conseguenza una opportuna e specifica gestione.

Una strategia di successo deve iniziare con la preparazione e l'organizzazione di meeting dove i partecipanti si incontrano "face to face" e hanno così la possibilità di conoscersi. Molti autori puntualizzano che spesso, per la tipologia stessa del team, non è sempre possibile che ciò accada, ma altrettanti autori sottolineano l'importanza di tale momento. Ogni gruppo di persone che "lavora nella distanza" deve poi aver la possibilità di parlare un unico linguaggio, linguaggio inteso in questo caso come modo di lavorare e di organizzare le attività. La definizione di linee guida e norme da seguire è il secondo passo da fare. In parallelo alla definizione di regole e norme troviamo l'assegnazione di ruoli, compiti e responsabilità. Parlare di ruoli, responsabilità e compiti significa entrare nel cuore del concetto di comunità e di gruppo, poiché significa parlare dei legami che rendono gruppo i suoi componenti e delle regole che li governano e di come tutto ciò deve venire comunicato e condiviso. Poiché all'interno di team virtuali la comunicazione viene definita "*computer-mediated*", i problemi che emergono nella loro gestione sono svariati. Si può iniziare citando il fatto che c'è una notevole differenza tra comunicazioni "face-to-face" e interazioni virtuali, come già accennato nel capitolo precedente. I partecipanti al team sono portati a comunicare in misura molto maggiore dovuto alla distanza rispetto a team non virtuale, poiché altrimenti le comunicazioni potrebbero mancare di chiarezza e i rapporti mancare di fiducia. Una mancanza di fiducia può portare a una mancanza di coesione e di identificazione con il gruppo. Di riscontro però abbiamo che questo tipo di comunicazione maggiormente sviluppata potrebbe risultare più "*task-focused*" e quindi più efficace nel raggiungere i risultati poiché all'interno di essa, ipoteticamente, non trovano spazio perdite di tempo poiché già la lontananza condiziona le attitudini e gli atteggiamenti dei membri. Durante tutto lo svolgimento del progetto occorre effettuare analisi e verifiche che non devono trascurare i seguenti aspetti: coerenza rispetto agli obiettivi iniziali, rispetto del piano operativo (tempi, budget, compiti), eventuali aggiornamenti dei dati che si stanno trattando, analisi delle discrepanze rispetto a quanto previsto nel piano operativo, definizione degli step successivi

"The main benefit of virtual teaming is that it allows organizations to be more flexible and procure talent from different functions locations and organizations without a geographically restrictions. The main drawback owes to lost context

which generates feelings of isolation and undermines trust (especially when members are from different cultures)” (Oliver Serrat,2009).

I benefici citati dallo studioso sono raggiungibili e sfruttabili solo con una corretta gestione e applicazione di un modello/metodologia di management efficace. A tal proposito viene di seguito presentato un modello abbastanza strutturato e successivamente verranno riportati gli strumenti a supporto del management.

2.2.2 Euristic lifecycle model.

Lo studioso Hertel (e altri, 2005) propone un modello di sviluppo e gestione composto da 5 fasi che prevedono, al loro interno, specifiche per le quali occorre un particolare riguardo durante il periodo di conduzione del team.

La Figura 2.1 mostra queste cinque fasi che ora illustreremo.

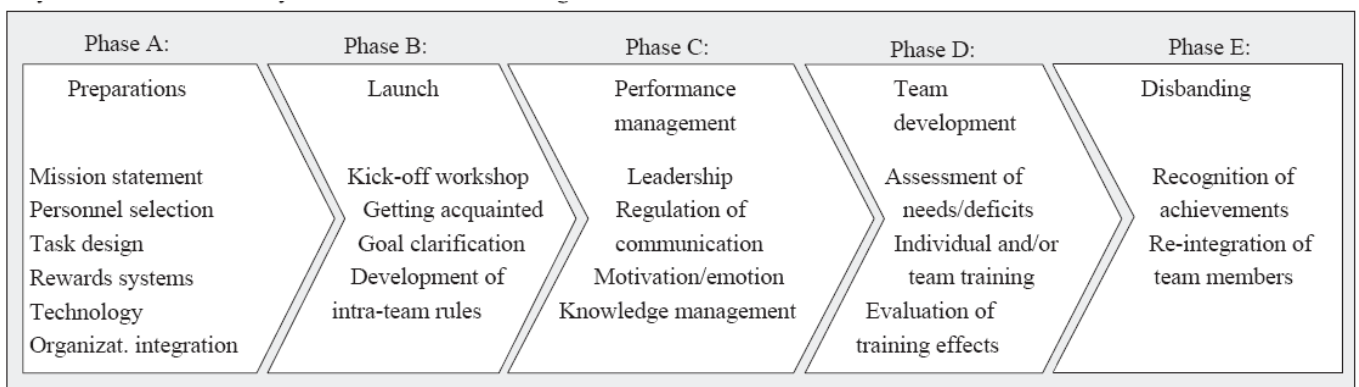


Fig.2.1

➤ Fase A: Preparations.

Questa fase iniziale prevede la chiara definizione dello scopo e degli obiettivi di tutte le attività che dovrà svolgere il team. Individuare chiaramente la missione e l'obiettivo del team è la cosa più importante. Un obiettivo può risultare scomponibile in diversi sotto-obiettivi che vanno chiariti. Ogni sotto-obiettivo costituirà un traguardo da raggiungere e da mettere in condivisione. È necessario determinare anche il livello di "virtualità" che si dovrà tenere per ottenere i risultati

voluti. Inoltre, poiché uno dei punti di forza dei team virtuali è proprio la possibilità di disporre di varie competenze e di specialisti provenienti da diverse collocazioni geografiche, è necessario selezionare in modo molto accurato i membri del gruppo. Sono tre le dimensioni che raggruppano le caratteristiche che lo studioso identifica per guidare la scelta dei partecipanti: *general cognitive abilities* (conscientiousness, integrity), *taskwork-related attributes* (cooperativity and communication skills) and *team work-related socio-emotional attributes* (emotional stability, extraversion, agreeableness). Infine attenzione va riposta nell'identificazione dei tipi di task che ci si accinge a svolgere. Essi possono prevedere elevati o bassi livelli di "virtualità" a seconda che sia un task esecutivo, costruttivo, decisionale, di negoziazione. Proprio da questo dipende la definizione della tecnologia e del grado di utilizzo della stessa per comunicare e interagire. Ad oggi sono presenti moltissimi strumenti tecnologici per la comunicazione virtuale che verranno presi in esame nei paragrafi successivi.

➤ Fase B: Launch.

Come moltissimi autori che hanno trattato nei loro studi tematiche connesse a virtual team, anche Herthel puntualizza come sia auspicabile inizialmente che i membri di team virtuali si incontrino e che possano quindi avere una interazione "face to face" iniziale. Kreitner e Kincki affermano che "un espressivo contatto visivo specialmente durante le prime fasi di sviluppo è assolutamente essenziale e che una interazione faccia a faccia periodica non solo stimola un legame sociale tra i membri del team virtuale, ma facilita la risoluzione dei conflitti".

➤ Fase C: Performance management.

Dopo la fase di lancio è necessario monitorare e mantenere l'efficienza delle attività e un clima collaborativo e costruttivo. A questo stadio il ruolo del leader, i protocolli di comunicazione, la fiducia e la gestione delle conoscenze risultano fondamentali. Il leader si trova in questo caso, diversamente da una situazione di gestione di un normale gruppo di lavoro, a coordinare e controllare membri che si trovano in differenti collocazioni geografiche. A tale proposito è stato studiato che i

tradizionali sistemi di controllo elettronici (come EPM Electronic Performance Monitoring) non sono particolarmente indicati per questa gestione “a distanza” poiché contribuiscono a incrementare lo stress nei membri del gruppo. Sono stati invece rivalutati i sistemi che permettono una gestione di delega. Ciò significa che è molto più produttivo delegare le funzioni manageriali ai partecipanti al team con il compito di riportare continui feedback. Questo tipo di sistema permette un potenziamento della gestione del team perché assegna responsabilità a ciascuno e allo stesso tempo le controlla. Per quanto riguarda i protocolli di comunicazione bisogna valutare che tipo di interazioni si vengono a creare. E' scontato affermare che i mezzi di comunicazione elettronici riducono la ricchezza delle informazioni scambiate rispetto al confronto face to face. Come accennato precedentemente questo tipo di comunicazione risulta necessaria nella fase iniziale e successivamente occorre stabilire come proseguire. Pertanto l'obiettivo è la definizione dello scopo e della cadenza di utilizzo di strumenti quali e-mail, telefonate, conference call e di altri dispositivi che tutt'oggi permettono una sincronizzazione anche in tempo reale delle attività che si stanno svolgendo. Bisogna evitare situazioni in cui si rendono evidenti casi di isolamento da parte di alcuni membri.

Altro fattore da non sottovalutare è la fiducia. Dal livello di fiducia si può avere più o meno coesione e più o meno identificazione dei membri nel team. Fattori questi, come già ribadito, da non sottovalutare poiché ritenuti fondamentali per il vero successo dei virtual team.

➤ Fase D: Training and team development.

Il training e lo sviluppo costituiscono due elementi molto importanti per creare una sessione di valutazione temporanea delle attività, per proporre un miglioramento della conduzione delle stesse e per permettere una maggiore presa di coscienza da parte dei partecipanti del lavoro svolto sino a quel momento.

➤ Fase E: Disbanding and re-integration.

Questa fase presta attenzione a tutto ciò che riguarda la conclusione delle attività per cui era stato creato il team e dell'eventuale reinserimento dei membri nelle loro funzioni originarie. Gli autori riportano che non sono state fatte ancora molte analisi e studi sulla conclusione di progetti o attività virtuali. Questa fase finale viene descritta da Bouas e Arrow (in Hertel):

“the final stage of group development is a gradual emotional disengagement that includes both sadness about separation and (at least in successful groups) joy and pride in the achievements of the team”.

Quando non viene dedicato abbastanza tempo al processo di separazione si potrebbero incontrare difficoltà nel ricreare team o nel reinserimento dei membri stessi nelle loro “regolari” funzioni.

2.2.3 Strumenti a supporto della gestione

“Managers should follow a strategy that seeks to maintain low telecommunications costs while at the same time maintaining high quality transmission capabilities across team member countries”. (Kayworth e Leidner, 2000)

Un interessante studio compiuto da Shwartz-Asher (e altri) ha dimostrato come un team fortemente strutturato apporta un notevole vantaggio nell'incrementarne l'efficienza. Il suggerimento quindi che danno gli autori è quello di cercare di strutturare in maniera chiara la gerarchia interna al gruppo e la differenziazione dei compiti piuttosto che soffermarsi inizialmente sulla chiarificazione dei contenuti operativi dei task da svolgere. Essi verranno comunque svolti e portati avanti dal team se ha ricevuto chiari compiti e scopi. La capacità di organizzare i suoi collaboratori e le relative attività, è il primo vero strumento che un leader deve possedere. Per essere supportato in una corretta gestione del team, gli sono necessari strumenti pratici che rendano possibile la realizzazione, l'applicazione delle linee guida e dei modelli che si sceglie eventualmente di seguire.

Le tecnologie collaborative sono gli strumenti che meglio supportano il lavoro nei team virtuali.

La scelta della tecnologia deve essere basata principalmente sull'incarico, sulla capacità organizzativa e sulle capacità dei membri del team, inoltre tale scelta è direttamente correlata ai processi di creazione della fiducia e gestione dei conflitti. (Mattarelli, 2011). Molto spesso i partecipanti necessitano di apposite sessioni di training per quanto riguarda l'uso di strumenti non previsti tra quelli che quotidianamente utilizzano, come per esempio la posta elettronica. Il livello di complessità di tali "tool" potrebbe richiedere infatti diverse sessioni di formazione per padroneggiarli e per utilizzarli nel modo più appropriato.

La tipologia stessa del team quasi sempre guida la scelta dei protocolli di comunicazione. Per esempio, i team di lavoro e produzione necessitano di software di "workflow" rispetto ai team che svolgono attività in "parallelo", ai quali potrebbero meglio essere strumenti utili di "groupware". Le varie tecnologie utilizzate si possono suddividere in 2 categorie: sincrone e asincrone (Scordino, 2000). Per tecnologia sincrona si intendono tutti quei sistemi che facilitano la condivisione istantanea delle attività come per esempio: desktop e real time data conferencing, electronic meeting systems, video conferencing, audio conferencing. Per tecnologie asincrone si intendono invece strumenti come e-mail, group calendars e workflow applications, ovvero tutto ciò che permette la condivisione delle informazioni non in real time.

Mattarelli (2011) definisce quattro dimensioni secondo cui classificare le tecnologie collaborative:

- simultaneità dell'interazione: sincronismo o asincronismo dello scambio delle informazioni;
- grado di presenza sociale: costituisce il livello di consapevolezza dell'altro che la tecnologia suscita in chi interagisce (possibilità di trasmettere una immagine sociale ed emotiva più completa);
- potenza del media: rappresenta la quantità di informazione e conoscenza trasmissibile dalla tecnologia.

- piattaforma utilizzata: è lo strumento del quale si avvale la tecnologia per il suo funzionamento.

Le tipologie di strumenti più utilizzati sono di seguito riportati:

- Instant Messaging: permette a due o più persone di comunicare in tempo reale tramite messaggi di testo. Le conversazioni assumono così caratteri simili alle comuni chat;
- Conference-call: tramite conference-call, due o più persone possono comunicare tramite telefono;
- Data-conferencing: assieme ad una conference-call permette di collaborare con gli altri partecipanti su applicazione PC-based dal proprio PC, attraverso la condivisione di file con possibilità di interazione da parte dei partecipanti.
- Videoconferencing: è un servizio di virtual meeting che permette comunicazioni “*face-to-face*” fra partecipanti distanti attraverso televisioni, microfoni e linee di collegamento ad alta velocità;
- Database virtuali: siti web team-oriented per la condivisione di informazioni e la collaborazione con altri membri del team su documenti condivisi;

La posta elettronica risulta la tecnologia collaborativa tutt’ora più utilizzata, sia in contesti di lavoro virtuale, sia in contesti tradizionali. Essa permette di trasferire messaggi in modo semplice e rapido e di tenere traccia del contenuto delle interazioni. I problemi che possono emergere nell’uso di tale strumento risiedono negli errori che spesso si possono compiere nell’invio dei messaggi (destinatari non corretti) oppure l’interpretazione stessa del messaggio può risultare diversa da ciò che il mittente intendeva. Tali fraintendimenti sono dovuti, soprattutto in team globali, a back-ground professionali eterogenei. Per far fronte a tale problematica Mattarelli afferma che è possibile definire delle norme condivise da tutto il team come per esempio indicare sempre in modo chiaro l’oggetto della mail, il grado di urgenza, ricontrollare l’ortografia etc etc..

L’incremento dell’uso di “*instant messaging*”, nonostante spesso il suo uso sia associato a un sovraccarico di richieste e interruzioni da parte di colleghi,

costituisce tutt'ora uno degli strumenti che favoriscono il “*multitasking*” e la spontaneità del dialogo.

I database virtuali costituiscono invece un elemento essenziale per soddisfare uno dei tanti scopi della gestione di un virtual team: quello di “avvicinare” nella distanza attraverso la cosiddetta “conoscenza codificata”. Garantendo la condivisione delle informazioni, i dati e le decisioni relative al progetto vengono alimentati a un unico database di facile accesso. Tali elementi venendo aggiornati periodicamente alla luce delle successive revisioni e archiviati nel medesimo “contenitore”, permettono di non perdere i risultati ottenuti negli step intermedi e una facile reperibilità dei dati stessi.

Alcuni esempi di tecnologie collaborative per la gestione e condivisione della conoscenza sono: i *blog*, i *wiki* e i *document management systems*.

I *blog* nascono come strumento di interazione sociale alla fine degli anni 90, ma si diffondono ben presto anche strumento di lavoro. Un blog può essere utilizzato in un team virtuale per caricare i report di avanzamento del lavoro del team, abilitando per i soli membri del team la funzione dei commenti.

I *wiki* (la cui nome deriva dalla parole hawaiana ‘veloce’) sono una collezione di documenti ipertestuali su web che vengono aggiornati dagli utilizzatori. Tengono traccia delle modifiche dei testi, e possono essere utilizzati in molteplici modi: condividere best practices o suggerimenti, delle specifiche su alcune pratiche organizzative, dei template di documenti e così via.

I *document management systems* servono per condividere e gestire file a distanza. Ad esempio è possibile condividere file di grandi dimensioni in modo molto semplice usando il protocollo FTP (File Transfer Protocol) oppure utilizzando spazi web dedicati.

2.2.3.1 Strumenti per la collaborazione.

I sistemi a supporto della collaborazione servono per mettere i membri del team in grado di:

- coordinare le interazioni quotidiane e portare a completamento il lavoro di gruppo tramite sistemi di “*group scheduling and calendaring*”, software di project management e sistemi di *workflow* management;
- generare nuove idee;
- prendere decisioni.

Per gli ultimi due scopi sono particolarmente indicati i forum e *bulletin boards*, i *Group Decision Support System* (GDSS) e i sistemi di *web conferencing*.

I sistemi di *Group Scheduling and Calendaring* servono ai membri del team per condividere le informazioni sugli impegni e appuntamenti di tutti. I sistemi di *workflow* management supportano invece la collaborazione nei team secondo un modello processuale, per cui esso favorisce l’organizzazione dei flussi nei processi organizzativi.

I *forum* e *bulletin board* servono per favorire lo scambio di idee e la discussione su argomenti specifici in modalità asincrona.

Un *GDSS* è un sistema di collaborazione a supporto delle decisioni per gruppi molto ampi di persone che condividono un obiettivo. Il sistema supporta lo scambio di idee, opinioni e preferenze. Essi sono stati progettati per affrontare problemi destrutturati e in presenza di incertezza e ambiguità, garantiscono l’anonimato dei partecipanti, le comunicazioni in parallelo di più persone, la registrazione automatica degli eventi e l’uso di sistemi di votazione delle preferenze.

Infine i *social network*, ovvero i siti web che favoriscono la creazione o il sostentamento di “reti sociali” tra individui possono essere sfruttati come strumento di lavoro. La letteratura sulle reti sociali sottolinea come i legami che gli individui stabiliscono al di fuori del team di lavoro possano diventare una risorsa importante anche per l’innovatività del team. Relazioni esterne infatti portano una nuova informazione e conoscenza che può essere applicata al lavoro del team.

2.2.4 Gestione della fiducia.

La fiducia è più facile da distruggere che da costruire. Per tale motivo bisogna dedicarle la giusta attenzione in fase di progettazione delle attività e durante il loro svolgimento. Cos' è che crea la fiducia? Da che cosa scaturisce? Serrat (2009) afferma che la fiducia si costruisce sulla combinazione di tre fattori: *tempo*, *conoscenza* e *contatto*. Più si sta a contatto con una persona, più la si conosce, più si conosce come si comporta, più le si presta fiducia. Innanzi tutto quindi bisogna tenere presente che tale tipo di relazione richiede tempo, sincerità e onestà. In un team virtuale non si possono però avere tutte le condizioni per far maturare un rapporto di fiducia su tempo, conoscenza e contatto. I team virtuali permanenti o semi-permanenti avranno però, in merito, diversi comportamenti rispetto ai team di tipo temporaneo. Ciò però che li accomuna è il fatto che qualunque tipo di strumento tecnologico e non, che viene utilizzato all'interno del team, deve anche agire su tale problematica. Lasciamo alle parole di Serrat descrivere di cosa necessita un team virtuale per poter costruire fiducia:

“It is essential to ask effective questions; generate tell-and-ask patterns; enable the free flow of data and information for constant, consistent, concerned, and concrete discussion, including the development of communication and meetings protocols; diagnose problems early and act on them; grow the virtual team's own culture and identity, including the promotion of virtual socializing skills; make, share and celebrate good news.”

2.2.4.1 Step per creare e sostenere fiducia.

P.S. Greenberg e altri, affermano in un loro trattato risalente al 2007, che la fiducia all'interno dei team è uno degli elementi critici che portano al successo di tutto il team. Essi hanno individuato degli step all'interno della vita di un virtual team e ad ogni step hanno classificato il livello di fiducia necessario, come crearlo e come sostenerlo. In Figura 2.2 viene riportato la schema riassuntivo di tale studio.

Stage	Trust	Manager's actions	Team leader's actions
1. Establishing the team	Dispositional trust. Foundation for the development of trust	Choosing members: -Technical/functional skills - Predisposition to trust Training: -Communication and decision support software - Being virtual Reward structure: -Cooperative not competitive.	
2. Inception	Swift trust. Build bonds of cohesion for the development of trust.	Introductions: -3 rd party testimonials concerning past accomplishments of team members -Validate technical/functional role in team - Establish 'rules of engagement' for communication and interaction	Team-building exercise: -Abilities - Contribution to team - Personal/social component - Being to establish bonds
3. Organizing	Trust in teammates': -Ability -Integrity	Evaluate participation in organizing activities: -Include contribution to organizing activities in evaluation criteria - Recognize and encourage leadership while discouraging dominations and cliques Evaluate communication patterns: -Include communication patterns in evaluation criteria	Encourage participation in organizing activities: -Encourage participation from all members -Acknowledge and commend suggestion of individual members to the whole team -Do not exclude non-contributing members Monitor communication patterns: -Require timely and substantive responses -Prohibit unsanctioned subgroups from communicating without including entire appropriate group -Encourage social aspects of communication
4. Transition	Trust transition: -From ability and integrity -To benevolence and integrity	Be available: -Support -Guidance	Move focus from procedures to accomplishing task: -Punctuate the end of the organizing stage and the beginning of the task with an 'event' -Change focus from individual to group
5. Accomplishing the task	Trust in teammates': -Benevolence -Integrity	Support members: -Release members from local activities -Emphasize that team activities have priority Evaluate participation in accomplishing the task: -Reward achievement of interim deadlines -Continue to include patterns in evaluation criteria	Encourage supportive communication in accomplishing the task: -Establish interim deadlines and celebrate when met -Encourage members to express their appreciation of each other's contributions -Continue to encourage social aspects of communication -Continue to require timely and substantive responses

Fig. 2.2

1) Stage 1: Establishing the team.

In questa fase iniziale i manager devono creare le fondamenta della fiducia. Prima ancora che i partecipanti al team abbiano contatti, i manager devono valutare le competenze e i ruoli di ciascuno e studiare il loro miglior impiego all'interno di ciò che costituiranno le attività del progetto. Nel momento in cui le scelte vengono stabilite bisogna comunicarle ai diretti interessati fornendo loro anche le motivazioni dell'assegnazione di determinati ruoli. Inoltre questa fase prevede anche il training a ciò che significa "virtuale". Questo comporta che ai partecipanti, che non hanno mai fatto parte di un team virtuale, occorra spiegare le nuove dinamiche che nascono in questi particolari team rispetto ai team "naturali". Atteggiamenti di incoraggiamento, di gioco, di scherzo, possono risultare arroganti e ambigui tra persone che non hanno un contatto visivo tra loro, rispetto a coloro che lavorano costantemente alla medesima "scrivania". Si tratta quindi di una vera e propria educazione a ciò che è la virtualità.

2) Stage 2: Inception

Può capitare che i partecipanti al team virtuale, nelle prime fasi del progetto, possano basare la loro fiducia su fonti esterne o convinzioni proprie relative al ruolo ricoperto dagli altri. Il compito del manager, in questo caso, è far assimilare l'importanza di quel determinato ruolo in funzione del raggiungimento del successo del team. Come gli autori affermano:

"this validation of roles will allow members to develop initial trust in each other and help lay a foundation for later trust in members' abilities..... The team leader should initiate a team-building exercise that is designed to enhance swift trust and set the stage for increasing cognitive and effective trust".

Inoltre sarebbe auspicabile da parte del team leader organizzare sessioni di "team building exercise" per favorire e accelerare lo sviluppo della fiducia in entrambi i suoi aspetti cognitivi e affettivi. Questo si può concretizzare, per esempio, nel coinvolgimento dei componenti del team in incontri durante i quali porsi domande per conoscersi meglio e poi, alla presenza di tutti i partecipanti, presentare ciò che dell'altro si è conosciuto.

3) Stage 3: Organizing

La fase di “organizzazione” ha come oggetto lo sviluppo del lato cognitivo su cui si basa la fiducia:

“ The two important determinants of team members’ trust in other teammates are the assessment of others’ ability to accomplish the project’s goals and the perception of others’ integrity in their interactions in the team. Managers and team leaders should actively encourage appropriate behavior and promote communication practices that enhance accurate perceptions”.

È auspicabile quindi la partecipazione collettiva all’organizzazione complessiva delle attività. Poiché il successo del team dipende dalle abilità, dalle capacità che ognuno mette in gioco e dalla buona riuscita organizzativa, il fatto che i membri del team partecipino all’organizzazione rappresenta un valore aggiunto per creare affiliazione e fiducia all’interno del gruppo.

4) Stage 4: Transition

Lo scopo del team, giunti a questa fase, è cercare di ottenere concretamente i risultati e lasciare così in secondo piano gli aspetti organizzativi precedentemente pianificati. Ciò che deve sostenere il livello di fiducia ora creato, sono azioni di continuo supporto e guida da parte dei manager. L’attenzione ora non è più focalizzata sull’individuo e sulla sua valorizzazione ma si sposta sul gruppo.

“During the inception and organizing stages, members were getting acquainted with each other and deciding how to work as a team. Now, the emphasis should move from the individual team members to working together as a group on the task.”

5) Stage 5: Accomplishing the task

Lo step prevede la conclusione delle attività di progetto. Il livello di fiducia in questo caso viene ulteriormente valorizzato dalla celebrazione dei successi ottenuti e dalla continua enfasi che i team manager danno ai processi comunicativi. I leader devono facilitare e aiutare la gestione delle priorità in modo da concludere ogni singola attività nel rispetto dei tempi stabiliti e delle deadline di progetto.

L'incoraggiamento, la valutazione delle attività e l'apprezzamento reciproco vanno a determinare così la completa manifestazione della fiducia che ha condotto le azioni del team fino a quel momento.

Capitolo 3

Il caso: Gestione e Processi.

“Coming together is a beginning. Keeping together is progress. Working together is success”. (Henry Ford)

3.1 L’Oreal Italia.

Un secolo fa L’Oréal ha iniziato la sua avventura nel mondo della bellezza, fino a diventare oggi l’azienda cosmetica leader a livello mondiale. La storia di L’Oréal è la storia di una ricerca avviata un secolo fa da uno scienziato e inventore, Eugène Schueller, sostenuta da un impegno costante e alimentata da uno spirito pionieristico sempre vivo; una ricerca dell’eccellenza, attraverso prodotti sempre più efficaci, creativi e sicuri; una ricerca della diversità e della multiculturalità, per rispondere alle aspirazioni delle donne e degli uomini di tutto il mondo e rendere la bellezza accessibile a quante più persone possibili; una ricerca di significato, fulcro della mission di L’Oréal, che coniuga costantemente crescita economica, principi etici, responsabilità sociale d’impresa e responsabilità ambientale; una ricerca appassionata, senza limiti, per contribuire a rendere il mondo più bello.

Il gruppo L’Oreal nel 2009 ha ottenuto un fatturato di 17.5 miliardi di Euro e un secolo di expertise nella cosmetica l’hanno portata a possedere 25 marchi internazionali, ad essere presente in 130 paesi con 64 600 collaboratori e 674 brevetti depositati nel 2009.

L’Oréal Italia è leader nazionale della cosmesi e rappresenta, per il Gruppo, il terzo paese al mondo per fatturato. Grazie ai suoi 2000 collaboratori, nel 2007 ha raggiunto un giro d'affari di 912,65 milioni di Euro.

L’Oréal Italia è presente a Milano e a Torino con i due poli direzionali, a Settimo Torinese con la struttura produttiva e con le centrali logistiche di

Calvignasco, Lainate e Cornaredo. Tutte le grandi marche del Gruppo sono presenti in Italia: L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline New York, Lancome, Helena Rubinstein, Paloma Picasso, Guy Laroche, Diesel, Viktor&Rolf, Shu Uemura, Kiehl's, Ralph Lauren, Giorgio Armani, Biotherm, Cacharel, Vichy, La Roche-Posay, Innéov, Sanoflore, SkinCeuticals, L'Oréal Professionnel, Matrix, Redken 5th Avenue NYC, Inné, Kérastase.

L'Oréal Italia è presente in tutti i canali della distribuzione, dai saloni di acconciatura alle profumerie, dalle farmacie alla grande distribuzione, con la sua gamma di marchi in posizione di leadership in molti segmenti del mercato, come il maquillage, la cura del viso, dei capelli e della protezione solare.

3.1.1 La Missione.

Il diritto alla bellezza, giorno dopo giorno: L'Oréal contribuisce alla realizzazione di questo desiderio. Questa ambizione si riflette in un portafoglio di marchi senza uguali nel mondo. Dalla sua creazione nel 1909, il gruppo ha considerato questa missione di importanza fondamentale. Le migliaia di uomini e donne del gruppo in tutto il mondo usano la loro creatività, intelligenza, abilità innovativa e la loro esperienza per promuovere la causa della bellezza in tutto il mondo. Allo stesso modo vanno incontro alle aspirazioni dei consumatori. L'Oréal anticipa le loro aspettative future, promuove un approccio alla bellezza divertente, accessibile, soddisfacente, genuino e generoso.

Nulla di tutto ciò potrebbe essere possibile senza il profondo rispetto che L'Oréal ha nei confronti di tutti gli esseri umani di tutte le razze e tutte le nazionalità, e senza il suo generoso impegno nello sviluppo sostenibile. Forti di questi valori, e convinti che la ricerca della bellezza è sempre stata una delle maggiori sfide per uomini e donne, i team di L'Oréal continuano giorno dopo giorno a far progredire le frontiere della loro professione.

3.2 Il team virtuale per il sistema informativo.

Il team virtuale, oggetto di studio, si colloca all'interno di un progetto di più ampio respiro attuato dall'azienda e che ha avuto come scopo quello di avviare un processo di modernizzazione del sistema informativo presso la filiale Greca. Tale progetto si è sviluppato in due fasi. La prima, non oggetto di questa trattazione viste le sue peculiarità tecniche/informatiche, ha raggruppato tutte quelle attività di preparazione dei server di supporto, installazione dei programmi, creazione delle anagrafiche prodotto, clienti e materiali, e ha interessato maggiormente l'aspetto hardware e di programmazione. La seconda fase ha trattato invece la preparazione di query e report eseguibili da tale sistema per gli utenti Greci. Poiché un sistema informativo è uno strumento di supporto al business e alle sue decisioni, questa seconda fase ha avuto il suo sviluppo con la collaborazione dei key-user greci nelle cinque aree in cui si estende l'applicabilità del sistema informativo: le vendite, gli acquisti, il controlling, la logistica e il credito. Ad ognuno di essi è corrisposto uno specifico key user che, per comodità e riservatezza, all'interno di questa trattazione identificheremo con key-user 1, key-user 2, key-user 3, key-user 4, key-user 5. Ad ogni key-user era attribuita una diversa funzione all'interno dell'azienda, e non era prevista nessuna interazione tra di loro. Essi rispondevano solo indirettamente al capo progetto di tale mutualizzazione informatica. In Italia invece il team era costituito da tre persone facenti capo a una quarta, anch'essa coinvolta direttamente nella creazione delle query e dei report. Tutti i componenti di tale team facevano parte della Divisione Sistemi Informatici di L'Oreal Italia. Nel grafico seguente viene riportata la configurazione del team virtuale così creato.

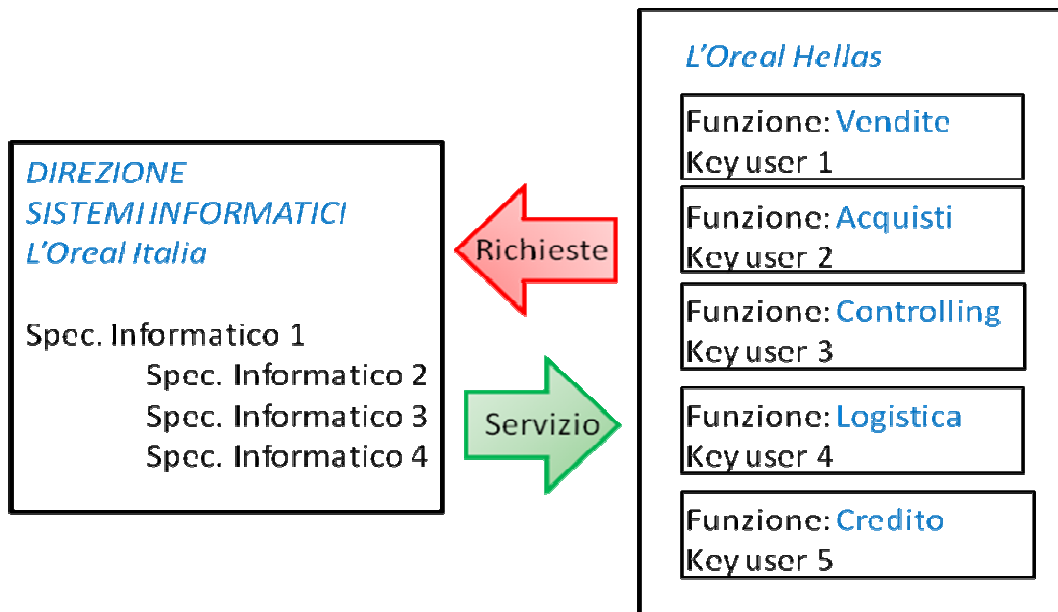


Fig. 3.1

Le due frecce che legano i due raggruppamenti di partecipanti al team rappresentano i due macro flussi di attività che hanno caratterizzato lo scopo e il lavoro del team virtuale. Il primo flusso è quello delle “richieste”, ovvero di quali report e query i key user greci necessitavano. Il secondo flusso invece rappresenta la “fornitura del servizio” da parte del team italiano con la consegna dei report.

Riassumendo possiamo definire il team, che ci accingiamo a studiare, “virtual team” a tutti gli effetti poiché collocato attraverso diverse zone geografiche, a cui partecipano membri di nazioni diverse, che implica all’uso di un linguaggio comune diverso da quello originario dei partecipanti. Inoltre possiamo dire che esso possiede, tra le sue caratteristiche, anche quella di essere temporaneo poiché è stato costituito in occasione di tale progetto di mutualizzazione informatica ed è stato dismesso al termine della sua completa attuazione. Lo studio che ci accingiamo a compiere ha lo scopo di valutare le criticità e le problematiche che può comportare la gestione di un team con le suddette caratteristiche e fornire un sorta di “best practices” manageriali.

3.3 Grecia-Italia. Le due culture.

Richiamando le definizioni date nel capitolo uno, secondo cui lo studioso Hofstede classifica i tipi di cultura nazionali, vengono riportati di seguito i grafici relativi alle due nazioni protagoniste di questo team virtuale, Grecia e Italia.

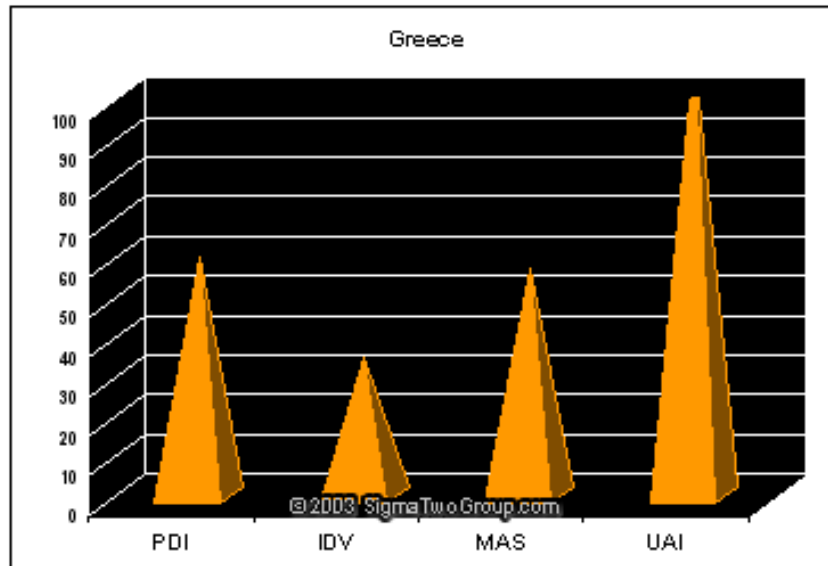


Fig. 3.2

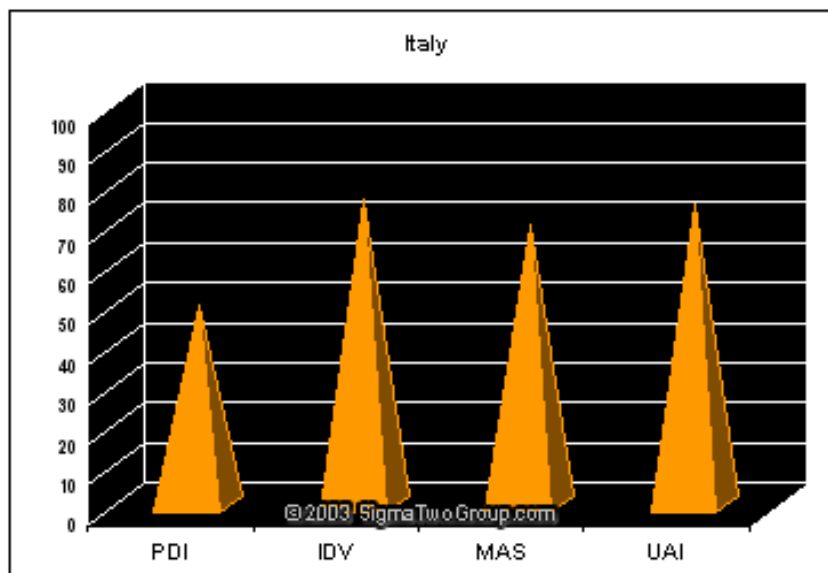


Fig. 3.3

Ricordiamo brevemente che PDI misura il livello di “distanza dal potere”, IDV misura “l’individualismo”, MAS “la mascolinità”, UAI “il rifiuto dell’incertezza. Possiamo quindi delineare più chiaramente i caratteri distintivi delle

due culture per valutare come essi hanno inciso sui comportamenti, sulle azioni e sulla gestione del team.

Il grafico riportato in Fig. 3.4 sottostante riassume tali informazioni e li pone a confronto.

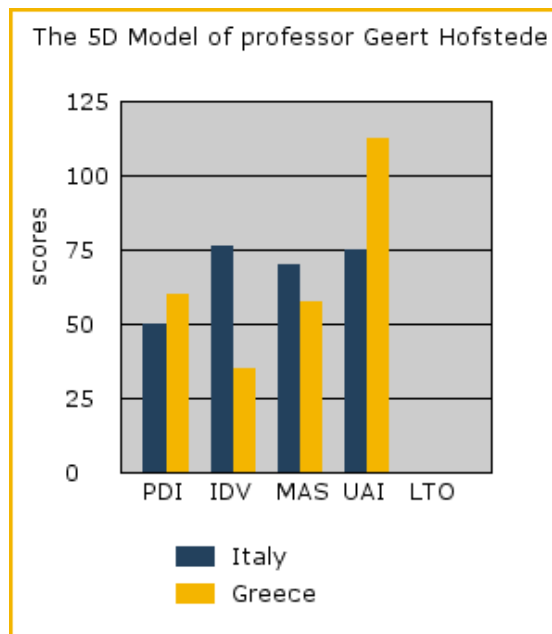


Fig. 3.4

In prima istanza notiamo che i valori degli indicatori discordano maggiormente per quanto riguarda il livello di individualismo (IDV) e del rifiuto dell'incertezza (UAI).

Poiché da tale analisi risulta l'Italia essere più individualista, facendo riferimento alle tabelle in appendice (create da Hofstede) che riportano le caratteristiche predominanti per ogni livello di ciascun indicatore, possiamo affermare che la cultura italiana pone maggiore attenzione ai task e ai job a discapito delle relazioni rispetto a quanto accade nella cultura greca. La coscienza dell' "IO" prevale maggiormente sul gruppo e ognuno è visto e classificato come un individuo e non come appartenente a un gruppo. La Grecia a confronto risulta avere un livello maggiore di attenzione per le persone e la loro collocazione all'interno di un gruppo, di una famiglia, di un clan.. La coscienza del "NOI" prevale sull' "IO", e l'importanza delle relazioni prevale sull'attenzione che si dà ai "task" e alle attività che si stanno svolgendo. A livello manageriale questa differenza, dovuta a un diverso livello di come concepire l'individuo e il gruppo,

porta a valorizzare nel primo caso ogni libera volontà e iniziativa del singolo poiché viste come motori di sviluppo e cambiamento, nel secondo caso invece si è più portati a valorizzare e a prendere in considerazione le esigenze e i meccanismi del gruppo.

Per quanto riguarda il “rifiuto dell’incertezza”, sempre prendendo come riferimento le tabelle in appendice, si nota che il livello con cui la cultura italiana risulta più flessibile e adattabile davanti a situazioni di caos e ambiguità rispetto a quella greca è maggiore poiché presenta un punteggio più basso. È molto più tollerante davanti a situazioni particolari e nuove poiché “*what is different is curious*”. Gli atteggiamenti che risultano influenzati da un livello di rifiuto dell’incertezza sono stress e self-control; ciò significa che la cultura greca potrebbe manifestare maggiori livelli di stress, ansia e nervosismo. A livello manageriale questa differenza implica, per esempio, che la Grecia è più portata a redigere norme e regole e a impostare le attività per il controllo delle stesse. L’Italia invece, accettando un po’ di più il rischio dell’incertezza, risulta più “*open mind*” e più tollerante nei confronti di opinioni e circostanze mutevoli.

Le due caratteristiche culturali che possono presentare analoghi comportamenti sono la “distanza dal potere” e la “mascolinità”. Per ciò che concerne la distanza dal potere, non presentando un elevato punteggio in merito, significa che entrambe le culture non sono caratterizzate da forte gerarchizzazione e la collaborazione prevale sul rigido comando.

Il livello di mascolinità invece è presente maggiormente nella cultura italiana rispetto a quella greca, anche se la differenza è dovuta a pochi punti percentuali. Tale minima discrepanza ci consente comunque di affermare che entrambe le culture possiedono un livello di mascolinità non troppo elevato e ciò significa che convivono al loro interno tratti più “mascolini” con tratti di “femminilità” che le porta quindi ad avere una visione più attenta alle relazioni, alla famiglia, alla parità dei sessi.

L’analisi delle due culture coinvolte nello studio porta a soffermarsi in maniera rilevante sulle conseguenze relative alle prime due caratteristiche citate, poiché alcuni dei tratti descritti hanno avuto il loro riscontro in alcune azioni e

attività svolte dal team. Nel prossimo capitolo verranno trattate nello specifico le problematiche generate da queste differenze.

3.4 Svolgimento delle Attività.

Per tutta la durata della seconda fase del progetto, che ha richiesto la creazione del team, è stato tenuto e aggiornato giorno per giorno un “diario delle attività”, dove veniva riportato ciò che accadeva. Esso raccoglie impressioni, considerazioni e successione delle attività svolte per facilitare l’individuazione degli step più problematici. Le macro attività che sono state individuate e che hanno caratterizzato il team sono riportate nella figura seguente.

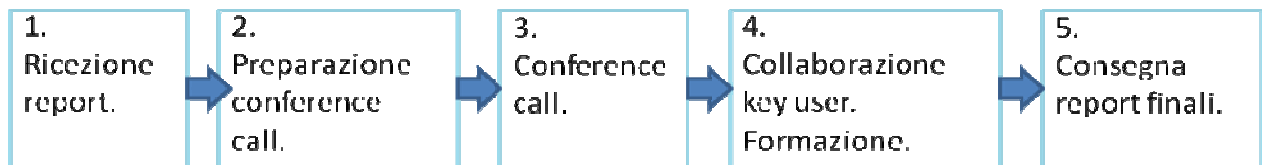


Fig. 3.5

Per ogni fase sopradescritta è stata fatta a posteriori una analisi degli strumenti utilizzati e delle azioni che hanno generato ognuna di esse.

<p>1. Ricezione report.</p>	<p><u>Strumenti</u>: file excel con report forniti dai Key user. E-mail.</p> <p><u>Azioni</u>: interpretazione dei report, verifica delle richieste soddisfabili e non. Traduzione dal greco e dal francese di alcune parti dei report.</p>
<p>2. Preparazione conference call.</p>	<p><u>Strumenti</u>: Power Point, bozze di report, studio analisi “as is” italiane.</p> <p><u>Azioni</u>: preparazione presentazione PPT con il sommario del lavoro prodotto e di quello ancora incompiuto (con motivazione). Preparazione punti da chiarire/domande.</p>
<p>3. Conference call.</p>	<p><u>Strumenti</u>: strumento di web conferencing, telefono, bozze dei report, PPT illustrativo.</p> <p><u>Azioni</u>: Tramite il contatto telefonico e visualizzazione a schermo venivano commentati i report e ricevuti eventuali feedback dagli utenti, preparazione di un documento riassuntivo post conference call degli argomenti trattati e delle modifiche da effettuare.</p>
<p>4. Collaborazione key user. Formazione.</p>	<p><u>Strumenti</u>: strumenti di chat istantanea, contatti telefonici, PPT, e-mail, glossario dei termini.</p> <p><u>Azioni</u>: ricezioni di feedback dagli utenti in seguito a un incremento dell’ utilizzo dei report stessi, sessioni prolungate di chat con condivisione del “desktop di lavoro”. Formazione.</p>
<p>5. Consegna report finali.</p>	<p><u>Strumenti</u>: E-mail, strumenti di web conferencing, PPT.</p> <p><u>Azioni</u>: definizione layout finale ultimazione dei report.</p>

Fig. 3.6

Si riportano di seguito stralci significativi, per quanto riguarda l'identificazione delle fasi del progetto, dal diario di lavoro redatto durante lo svolgimento del progetto.

7/8/9 Aprile 2010

Mostrati i report elaborati dai greci per quanto riguarda l'ambiente delle vendite. Già presenti nella stessa cartella i report degli altri ambienti di lavoro: controlling, logistica, acquisti, credito. Fatto sapere che oltre alla creazione di query sarà necessario fare un glossario .

12/13/14 Aprile 2010

Spiegazione di alcuni termini, indici, indicatori, caratteristiche. Inizio di un certo tipo di mappatura per le variabili e gli indicatori utilizzati. Comunicazione delle date delle conference call. Dopo pochi giorni già prima modifica delle date, posticipandole e raggruppandole.

21 Aprile 2010

Preparazione slide per la conference call delle vendite. Alcune richieste non è stato potuto soddisfarle. Sono info che in Italia non vengono calcolate. Questo ha richiesto la successiva creazione di indici che permettessero di calcolarli. Domani alla conference call dovremmo chiedere come calcolarli.

29 Aprile 2010

Conference call controlling. Key-user greco piuttosto soddisfatto. Richiesta di qualche aggiunta. Resoconto conference call. Conference call per quanto riguarda la logistica. Utente greco soddisfatto. Alcune cose chiarite. Abbiamo proposto cose che ritenevamo di interesse e lui ce le ha validate. Ci sono comunque molti punti aperti e per questo si è pensato di programmare una ulteriore conference call di revisione dei punti non chiari il 4 maggio.

18 Giugno 2010

Si è lavorato sul PPT di aggiornamento dei lavori da mandare a tutti, anche agli utenti greci. Sono state inserite le news e la "to do list", il numero dei report richiesti per argomento e il numero di quelli fatti. Contrassegniamo poi con bandierine verdi e rosse l'avanzamento dei lavori. Uno degli utenti ci ha

mandato un mail per chiederci se potevamo fare una conference call straordinaria perché vuole sapere come utilizzare i report che ha a disposizione e modificarli.

27 agosto 2010

Mandate al key user 4 mail con tabelle esplicative per la soluzione dei suoi problemi. Utilizzate screenshot e immagini e frecce per fargli capire molto bene”

3.5 Il protocollo comunicativo e il suo uso.

Analizziamo ora come sono avvenute le comunicazioni all'interno del team virtuale oggetto di studio. Bisogna specificare che con “protocollo comunicativo” si intendono sia gli strumenti “fisici”, con i quali avvengono gli scambi di informazione, e sia gli strumenti per i quali è possibile favorire la comprensione tra i partecipanti e la vera condivisione dei contenuti.

Vista la temporaneità del team e vista la non elevata numerosità dei partecipanti nove in tutto, non sono stati utilizzati strumenti comunicativi di particolare complessità, poiché essi avrebbero richiesto una formazione iniziale per la quale non era previsto utilizzo di ulteriori risorse. Inoltre, come è già stato ribadito, un team virtuale non richiede necessariamente lo sviluppo di una strumentazione avanzata se le attività non lo richiedono e se i partecipanti non ne percepiscono la necessità. Sta all'intelligenza del manager e delle sue previsioni stabilire se investire tempo nella formazione all'uso di tecnologie “speciali”. Effettuata l'analisi a posteriori della conduzione dei “lavori” si è constatato che essendo questo un team virtuale con condivisione continua di materiali ed elaborati, molto probabilmente un strumento come i database virtuali avrebbero agevolato lo scambio di informazioni. Verrà affrontata nel capitolo successivo questa riflessione.

I primi step attraverso cui ha avuto inizio la collaborazione Grecia/Italia sono stati caratterizzati da elevati livelli di formalità. I contatti e le comunicazioni che venivano effettuati erano unicamente attraverso e-mail. In situazioni come queste, ovvero persone che non si conoscono e che nella distanza devono collaborare, la non familiarità porta inevitabilmente ad atteggiamenti di formalità, poiché le percezioni che si hanno sono determinate da impressioni e non dai contenuti.

Riprendendo il modello sviluppato da Hertel nel capitolo uno, possiamo affermare che è proprio all'interno delle prime fasi di sviluppo di un team virtuale che sarebbe auspicabile aumentare la frequenza dei contatti tra i partecipanti e se possibile favorire incontri "face to face". Sempre nelle fasi iniziali di lancio di qualsiasi progetto "virtuale" è necessario chiarire bene i ruoli e i compiti di ciascun partecipante, poiché come riporta il diario di lavoro:

14 Giugno 2010

Ricevuta email dal key user 1 per richiedere altri reports per quanto riguarda le vendite. Ha mandato una mail senza mettere in copia lo specialista informatico 1 e lo specialista informatico 2...."

tale utente non aveva ancora ben chiaro a chi rivolgersi dopo ben due mesi di lavoro.

Lo strumento aziendale a disposizione ha permesso la condivisione degli screen di ciascuno dei partecipanti in modo da poter mostrare interattivamente come erano stati creati e come usare i reports richiesti. In aggiunta alla comunicazione tramite posta elettronica sono state svolte anche conference call con i key user. Le conference call sono state il primo effettivo contatto con i key user. Ciò che veniva presentato e come veniva proposto è stato determinante per iniziare a mettere le basi per un rapporto di fiducia cooperativo che poi si è sempre di più sviluppato con il proseguimento del progetto. Si è assistito infatti a un progressivo cambiamento delle dinamiche comunicative in seguito anche alla sempre più percepita disponibilità da parte del team italiano nel garantire il servizio al team greco. La durata di questa fase del progetto è stata di sei mesi e durante i primi due le comunicazioni hanno sempre avuto caratteri di formalità, inseguito le comunicazioni si sono intensificate grazie anche all'utilizzo dello strumento di chat aziendale, venivano alternate così sessioni di chat a sessioni di scambio di posta elettronica. Negli ultimi due mesi di attività invece la collaborazione tra i partecipanti è avvenuta maggiormente via chat. Il diario di lavoro riportato in seguito testimonia questi passaggi.

25 Maggio 2010

Programmate 2 mini conf call di qualche chiarimento con le vendite e il credito. Da oggi diciamo che tutti i key user greci ci stanno contattando molto più spesso. Fino ad ora non hanno posto molte obiezioni, ora però sono tutti un po' allertati. La scadenza del primo luglio si avvicina e i loro responsabili hanno messo un po' di pressione.

6 Luglio 2010

Key user 1 ci contatta per ulteriori chiarimenti e notiamo che ci chiede sempre le stesse cose. Contatto il key user 4 direttamente via communicator per capire subito alcune questioni importanti. Abbiamo qualche problema nella definizione di certi concetti logistici che in Italia non vengono trattati per diversa gestione.

2 Agosto 2010

Key users 4 ci contatta, e nell'ultimo periodo mi contatta tutti i giorni verso sera perché si è messo a verificare tutti i dati dei report in maniera molto precisa

25 agosto 2010

Il key user 1 ci contatta ogni 5 minuti per risolvergli dei problemi. Noi gli diciamo che è meglio se compatta i problemi perché così li gestiamo meglio.

Questi cambiamenti di stili comunicativi sono giustificabili in un'ottica di creazione di rapporti di fiducia e di raggiungimento dello scopo del team. Un rapporto di fiducia che va stabilizzandosi con il tempo riduce la formalità, rende più immediate ed efficaci le comunicazioni. Parallelamente, l'avvicinarsi delle scadenze porta alla modifica dei comportamenti, poiché quando si è soggetti a obiettivi sfidanti e deadline di progetto si assiste quasi sempre a un mutamento delle normali abitudini, si è portati infatti a creare nuove soluzioni e ad avere nuove idee che normalmente non scaturirebbero, come testimonia il diario di lavoro sopra riportato alla data "25 maggio".

Gli strumenti che hanno permesso la comunicazione concettuale, ovvero che hanno permesso la comprensione dei contenuti sono stati il linguaggio e il glossario

sviluppato parallelamente a tutto lo svolgimento delle normali attività. La conoscenza dell'inglese, come ormai in tutti gli ambienti internazionali, si è rivelata fondamentale. Parlare la stessa lingua, come accennato nel capitolo uno, non significa però sempre capirsi. Dovuto a motivi di istruzione, di cultura, di padronanza della lingua alcune volte si sono verificate situazioni di “*misunderstanding*”.

Il glossario è stato uno strumento di cui si è resa subito chiara la necessità. Tale esigenza è nata in seguito ai problemi di linguaggio sopra riportati e dalla volontà di lasciare ai key user uno strumento da consultare anche in seguito alla conclusione del progetto. Il team virtuale temporaneo per sua natura ha una “fine” e, essendo la peculiarità di questo team l’aver lasciato ai key user greci degli strumenti per le loro analisi di business, individuare strumenti per garantirne il supporto è stato oggetto di studio negli ultimi mesi di progetto. La costruzione di tale glossario si è rivelata fondamentale anche per sviluppare più velocemente la comprensione da parte dei greci di ciò che gli stavamo rendendo disponibile. Il linguaggio informatico infatti non sempre trova conciliazione con il linguaggio economico. Per tale ragione il glossario ha avuto il compito di giustificare ogni indicatore e ogni altro elemento utilizzato dal sistema informativo per renderli facilmente fruibili da parte dei nostri utenti greci. Una riflessione importante riguardo questo strumento va fatta. Il team in questione è un tipo di team “costruttivo”, che si basa sulle conoscenze differenziate delle due tipologie di partecipanti in questione: la divisione sistemi informativi italiana mette a disposizione le conoscenze del sistema informativo e i key-user greci guidano tali conoscenze per la creazione dei report. Tutto ciò ha dimostrato un elevato livello di interattività tra le parti, per tale ragione uno strumento come il glossario è stato “interrogato” molto frequentemente e l’unico mezzo per la sua condivisione è stata la posta elettronica. Esso veniva aggiornato e mantenuto sempre in file excel statici, ciò ha comportato il rinvio agli utenti dopo ogni modifica apportata. Lo studio di tale tipologia di team fa emergere perciò la necessità di ricorrere a strumenti di condivisione più evoluti per agevolare i tempi di consultazione e condivisione dei database.

Capitolo 4

Il caso:

Analisi delle Criticità.

4.1 Introduzione.

Lo scopo di questo capitolo e quello di identificare e analizzare le problematiche e le esigenze che hanno caratterizzato la conduzione e gestione del team virtuale Grecia - Italia temporaneo a supporto e sviluppo del sistema informativo.

Come riportato nel capitolo precedente, è stato valutato tutto lo svolgimento delle attività nel suo complesso e a tale scopo è stata ulteriormente completata la tabella in Fig. 3.6 con l'aggiunta delle "esigenze e problematiche emerse" in corrispondenza di ciascuna fase precedentemente individuata.

<p>1. Ricezione report.</p>	<p><u>Esigenze e problematiche emerse:</u> Difficoltà iniziale nell'interpretazione dei layout dei report e di alcune voci in certi casi presenti anche in lingua differente dall'inglese. Tentativo di ricondurre le richieste a ciò che già veniva svolto in Italia per proporre soluzioni già funzionanti.</p>
<p>2. Preparazione conference call.</p>	<p><u>Esigenze e problematiche emerse:</u> Tentativo di rendere le presentazioni power point dei report semplici, chiare e incisive, per facilitare la comunicazione via "video". Venivano elencate le domande e i punti da chiarire in modo semplice e chiaro. Preoccupazione che "dall'altra parte dello schermo" riuscissero a percepire i passi fatti e le soluzioni trovate.</p>
<p>3. Conference call.</p>	<p><u>Esigenze e problematiche emerse:</u> Farsi capire tramite condivisione del desktop di lavoro e tramite l'inglese. Difficoltà nel percepire la comprensione dei nostri utenti in merito a ciò che gli stavamo illustrando.</p>
<p>4. Collaborazione key user. Formazione.</p>	<p><u>Esigenze e problematiche emerse:</u> Nessun contatto "face to face", incomprensioni di significato e in alcuni casi anche a livello organizzativo. Difficoltà nel percepire i vari stadi d'animo che portavano a certe affermazioni e/o comportamenti. Creazione della fiducia con i risultati che si ottenevano.</p>
<p>5. Consegna report finali.</p>	<p><u>Esigenze e problematiche emerse:</u> Necessità di fornire un glossario che potesse supportare l'analisi e l'interpretazione dei report che sono stati comunque oggetto di costanti migliorie.</p>

Fig. 4.1

A supporto delle attività sopra descritte è stato redatto, con cadenza settimanale (solo per gli ultimi tre mesi di lavoro), un file in formato power point in cui veniva tenuta traccia dell'andamento delle attività e in particolare il numero di report richiesti, il numero di report preparati, la eventuale convalida positiva o negativa da parte dei key user e una "to do list" con le cose che dovevano ancora essere fatte o affrontate.




























All	Layout Development and Testing				
Reports	Layout defined	Report built	Greek Data	User Test	Final Sign-Off
Customer Service	6	6		0  0 	0  0 
Sales Reports	8	8		0  0 	0  0 
Controlling Reports	5	5		0  0 	0  0 
Logistic Reports	12	9		0  0 	0  0 
Credit Reports	?	8		0  0 	0  0 
Purchase Reports	7	5		0  0 	0  0 

Fig. 4.2

Come mostrato in Figura 4.2, tale documento era supportato da "colori" e "smile" per facilitarne l'utilizzo. Un report contrassegnato da una bandierine verde (contributo dei partecipanti italiani) e da uno "smile" (contributo dei partecipanti Greci) era considerato un report per il quale era terminata la preparazione e che aveva ricevuto l'approvazione del key user. Come si legge dal diario di lavoro, tale strumento ha avuto però qualche problema di utilizzo:

18 Giugno 2010

Si è lavorato sul PPT di aggiornamento dei lavori da mandare poi a tutti, anche agli utenti greci. Ho inserito le news e la "to do list", il numero dei report richiesti per argomento e il numero di quelli fatti. Contrassegniamo poi con bandierine verdi e rosse l'avanzamento dei lavori. Uno degli utenti ci ha

mandato un mail per chiederci se potevamo fare una conference call straordinaria perché vuole sapere un po' come utilizzare i report che ha a disposizione e modificarli.

25 Giugno 2010

...Anche se senza nessun feedback dall'ultimo PPT inviato effettuiamo nuovamente l'aggiornamento del PPT con le attività ultimante, quelle in svolgimento, e quelle ancora da esaminare. Ci aspettiamo che venga preso in considerazione.

È necessaria una opportuna riflessione riguardo tale strumento. Lo scopo per cui è stato concepito è stato quello di condividere i risultati raggiunti, l'avanzamento dei "lavori" e cercare di raccogliere le considerazioni degli utenti a cui veniva fornito il servizio. La particolarità delle attività però non ha permesso un utilizzo corretto di tale strumento. Essendo un team caratterizzato da continui scambi di informazioni e conoscenze non è stato facile individuare quali report potessero essere considerati ultimati e quali non. Tale situazione è confermata e dimostrata dalle ulteriori e numerose modifiche apportate fino alle ultime fasi di svolgimento del progetto.

4.2 Tre "Storie".

Segue ora la descrizione di tre "processi di svolgimento/conduzione delle attività" all'interno del team virtuale.

Nello specifico verranno descritte tre situazioni venutesi a creare con tre key user: il key user 2 (relativamente alla funzione Acquisti), il key user 4 (relativamente alla funzione "Logistica") e il key user 5 (relativamente alla funzione "Credito").

4.2.1 Key User 2.

Dal diario di lavoro si legge:

27 Luglio 2010

“... Il key user degli acquisti ci contatta per come utilizzare i suoi workbook pronti da 2 mesi. Ci accorgiamo che ci fa domande di base, come salvare un workbook oppure come effettuare un “drill down”. Ora ci spieghiamo il perché del silenzio nei 2 mesi appena trascorsi: nessun feedback, nessun commento. Non sapendo usare lo strumento non lo ha analizzato e solo ora che necessita di tali analisi si trova costretto a chiedere. Parlando con una collega italiana in visita in Grecia si accorge che avrebbe bisogno di altri workbook che in Italia vengono utilizzati. Iniziamo quindi la creazione nell’ambiente greco di tali query per copia di quelle italiane....”

In queste poche righe sono raccolte diversi problemi tipici di una collaborazione “a distanza”. Il primo problema è la percezione di come comprendere il lavoro altrui. La distanza in questo caso specifico si è dimostrata una barriera che ha ostacolato, dopo aver mosso i primi passi di creazione dei report tramite conference call, l’effettiva comunicazione con il key user. Il team italiano infatti non ricevendo nessun feedback proveniente dall’utente ha ipotizzato che il lavoro svolto fosse stato efficiente ed efficace fin da subito. Il problema quindi a monte della eventuale comprensione dei dati riportati nei report è quello di una corretta formazione e istruzione all’uso dello strumento oggetto di lavoro come è testimoniato anche dalla seguente conversazione con il key user 2 che risale al 28 luglio 2010 dove l’oggetto della discussione sono l’uso delle funzionalità del report e la non correttezza delle analisi dello stesso:

Key User 2: [14.55]:

Elisabetta

Key User 2 [14.55]:

unfortunatelly i cannot save the change in the query because i am not authorized

Key User 2 [14.55]:

could you please do this for me?

ZALAMBANI Elisabetta [15.30]:

ok, I can do it!

*ZALAMBANI Elisabetta [15.30]:
do you want that in all your workbooks?*

*Key User 2 [15.31]:
yes if it ok for you*

*ZALAMBANI Elisabetta [15.31]:
yes it is ok..*

*Key User 2 [15.31]:
thank you*

*ZALAMBANI Elisabetta [15.31]:
anyway, keep in mind how to make it, so you can do it by yourself the day you
will need!*

*Key User 2 [15.32]:
can you please tell it again in order to write it down*

*ZALAMBANI Elisabetta [15.32]:
ok, so*

*ZALAMBANI Elisabetta [15.33]:
open the query designer*

*ZALAMBANI Elisabetta [15.33]:
on the top click on "query properties"*

*ZALAMBANI Elisabetta [15.34]:
choose se tab "display"*

*ZALAMBANI Elisabetta [15.34]:
and them check or uncheck the option "hide repeated key values"*

*Key User 2 [15.35]:
THANK YOU SO MUCH*

*ZALAMBANI Elisabetta [15.35]:
you are welcome!*

*ZALAMBANI Elisabetta [15.35]:
if you any other questions remember that [specialista informatico 3] and I are
at your disposal!*

*Key User 2 [15.36]:
thank you! you are the best*

E' da constatare che un iniziale e breve "face to face" con il key user 2 avrebbe permesso di intervenire tempestivamente per colmare la parziale formazione posseduta.

Possiamo quindi iniziare ad affermare che tale tipo di team, ovvero temporaneo con collaborazione per lo sviluppo di un sistema informativo, deve avere come priorità iniziale la corretta formazione dei suoi partecipanti. Un scarsa o

incompleta formazione porta un rallentamento dello svolgimento delle attività che la distanza fisica può aggravare ulteriormente.

4.2.2 Key User 4.

Esaminiamo ora la seconda “storia” che riguarda il key user delle Logistica. È da precisare che tale ambiente, vista la sua complessità, ha comportato, per quanto concerne la fase 4 “Collaborazione key users. Formazione”, un gran numero di conversazioni telefoniche e un gran numero di sessioni di chat, poiché è risultato che per alcuni aspetti di pura gestione e analisi logistiche la Grecia si comporta e agisce in modo diverso da come lavora l’Italia. Queste differenze sono dovute alla collocazione geografica e alle leggi che regolano i due paesi. Tali differenze però non erano note all’inizio del progetto e sono emerse durante la collaborazione in seguito ai continui confronti con il key user.

Nei primi due mesi di attività del progetto, come già accennato, le interazioni con il key user si sono limitate alle semplice esposizione dei report che venivano preparati. Tale comportamento è possibile generalizzarlo per tutti i key user e la causa dipende dalla difficoltà iniziale a rapportarsi con persone che non si conoscono, di cui non si sanno le capacità, di cui non si sanno i ruoli.

All’inizio del mese di luglio 2010 il key user 4 si è dimostrato molto più interessato alla creazione dei suoi report e si è notato immediatamente un cambiamento di atteggiamento: i dettagli e la cura con cui forniva le informazioni e le correzioni sono dimostrazione di questo. Ciò che porta a un cambiamento di atteggiamento in queste situazioni sono usualmente le scadenze che si avvicinano e/o direttori e responsabili che chiedono risultati. Queste situazioni sono testimoniate dai seguenti stralci di conversazioni chat:

6 agosto 2010

*Key user 4 [12.38]:
do you think the rest key figures will be ok today?*

*Key user 4 [12.38]:
I am going to be in big trouble*

Spesso la tensione e le pressioni esterne portano a fare ragionamenti o ad affermare cose che in una condizione normale non si farebbero:

8 settembre 2010

Key user 4 [14.37]:

I need a big favour

Key user 4 [14.38]:

I desperately need to have a characteristic that indicates if a delivery has been invoiced or not

Key user 4 [14.40]:

this is very essential to know

ZALAMBANI Elisabetta [14.42]:

sorry, but if near the column of delivery there is the number of billing document that means that you have invoiced it.

Key user 4 [14.42]:

hmmmm

Key user 4 [14.42]:

think you are right my dear!

Key user 4 [14.43]:

ok sorry

Key user 4 [14.43]:

but I am just panicking here trying to produce some reports for some other people

ZALAMBANI Elisabetta [14.44]:

ok key user 4! panic doesn't help at all! so don't worry and you can do everything!

Key user 4 [14.44]:

ok

.....

ZALAMBANI Elisabetta [16.55]:

next time you will have some problem like that just try again and see if errors came again.... usually we forget that we are doing something and the data are wrong, so just try again and see... so the day I won't be here you can do it by yourself!

Key user 4 [16.55]:

ok

Key user 4 [16.55]:

you are right

Key user 4 [16.56]:

it is just that I am doing things very quickly now and stressing a bit

9 settembre 2010

.....

ZALAMBANI Elisabetta [18.33]:

mmm ok, maybe I will speak again with my colleague

Key user 4 [18.34]:

yes please do because I have been asked to give some reports about pallets per sales organisation, division etc

Key user 4 [18.34]:

and I cannot do anything yet

Altri due aspetti/problemi sono emersi dalle numerose conversazioni sempre tramite chat con il key user in oggetto: il problema dei significati e la già citata formazione all'uso dello strumento di navigazione dei report. Lo stralcio seguente riporta uno degli innumerevoli casi di incomprensione linguistica:

6 luglio 2010

ZALAMBANI Elisabetta [16.05]:

when you say "layers" so you mean a level of pallet?

Key user 4 [16.06]:

yes exactly

ZALAMBANI Elisabetta [16.06]:

because inside the material attribute I have level pallet and I think that it is the layer...

ZALAMBANI Elisabetta [16.06]:

different name but same meaning!

I problemi linguistici emersi riguardavano i termini tecnici. Spesso si parlava della stessa cosa, e non veniva chiamata allo stesso modo e ciò creava notevoli incomprensioni. In altre situazioni invece lo strumento delle chat si è rivelato un po' limitante in quanto strumento di conversazione poiché spesso scrivere comporta maggiori difficoltà rispetto al dialogo come ad esempio nel caso seguente: la formulazione della domanda è assolutamente incomprensibile:

27 luglio 2010

.....

Key user 4 [9.54]:

it has two lines for the materials that have moving qty data and entrance or exit data

Key user 4 [9.56]:

so for most materials there two lines one for the moving qty data where it also

has the division

Key user 4 [9.56]:

and one different line with the entrance and exit dates where the division is "not assigned"

ZALAMBANI Elisabetta [10.05]:

please, can you explain again your problem?

La conversazione seguente illustra come spesso intere sessioni di chat venivano spese per chiarire certi significati, sia per i suddetti problemi linguistici, sia per cercare di “decifrare” correttamente ciò che veniva richiesto per la creazione dei report.

15 luglio 2010

Key user 4 [17.37]:

I just emailed you an excel file with the main characteristics and measures that we need

Key user 4 [17.42]:

are all the objects clear ?

ZALAMBANI Elisabetta [17.44]:

I 'm looking.... so what is FEX? and MB1B?

Key user 4 [17.44]:

FEX only comes from L'Oreal factories and it is the detail analysis of the delivery that they send to our warehouse

Key user 4 [17.45]:

so it only exists for the Group factories

ZALAMBANI Elisabetta [17.46]:

mm ok

ZALAMBANI Elisabetta [17.47]:

with factory what do you mean exactly?

Key user 4 [17.47]:

the places where the L'Oreal products are produced

ZALAMBANI Elisabetta [17.48]:

mm ok, sorry maybe they are stupid question but with the meaning I want to be clear!

Key user 4 [17.48]:

yes no problem

Key user 4 [17.48]:

it is better to clarify everything

ZALAMBANI Elisabetta [17.50]:

ok... and when you write "confirmed or expected inbound delivery" what do you want to know?

ZALAMBANI Elisabetta [17.50]:

Do you want to see both information?

Key user 4 [17.50]:

exactly

Key user 4 [17.51]:

to be precise

Key user 4 [17.51]:

how much the factory says it has send to us

Key user 4 [17.52]:

and the confirmed is what the people at the reception have confirmed that arrived

ZALAMBANI Elisabetta [17.52]:

ok perfect!

ZALAMBANI Elisabetta [17.53]:

and what do you want to know whit "material master data"?

ZALAMBANI Elisabetta [17.53]:

after code and description what do you want to know?

Key user 4 [17.54]:

the material type if it is PF, PLV etc

ZALAMBANI Elisabetta [17.54]:

ok

ZALAMBANI Elisabetta [17.54]:

and "pallet ssc"?

Key user 4 [17.55]:

right this is important

Key user 4 [17.55]:

so this is the barcode number of the each incoming pallet

ZALAMBANI Elisabetta [17.56]:

ok.. I think we will have some problem with that barcode.. but, I will take note about that

Come già accennato nel precedente capitolo, da questo tipo di conversazioni è emersa la necessità di creare uno strumento che potesse facilitare la comprensione di ciascuna voce e indicatore presenti nei report, ovvero il glossario. Richieste esplicite come la seguente senza alcun dubbio ne hanno obbligato la creazione:

30 luglio 2010

Key user 4 [14.29]:

Elisabetta

ZALAMBANI Elisabetta [14.29]:

Hi!!

*Key user 4 [14.30]:
In the Stock Seniority query*

*Key user 4 [14.30]:
can you explain me the key figures?*

*Key user 4 [14.30]:
basically where exactly they come from*

Tale strumento comprendeva per ogni report creato (che corrisponde a una query) l'elenco di tutti gli indicatori presenti al suo interno illustrati nel dettaglio delle formule, dei significati e degli eventuali filtri di analisi. Successivamente alla creazione di tale strumento è emersa l'esigenza della sua gestione. Esso veniva condiviso solo tramite invio dei file agli utenti. E questo ha comportato la creazione di molteplici versioni più o meno complete che non hanno inciso sul comportamento dei key user nel richiedere, ai componenti del team italiano, continue spiegazioni.

È possibile constatare quindi che per tale tipologia di team, temporaneo collaborativo a servizio del sistema informativo, sono necessari strumenti di comunicazione e condivisione che vanno oltre al semplice utilizzo della posta elettronica. Occorre quindi porre maggiore attenzione all'eventuale utilizzo di database virtuali che permettono di mantenere informazioni e dati costantemente aggiornati.

Le conversazioni, protratte anche per 4/5 ore ciascuna con il key user 4, si sono fatte più frequenti a partire da luglio. La strumentazione a disposizione era il sistema di messaggistica istantanea aziendale, per cui la maggior parte di esse sono state effettuate appunto tramite chat. A posteriori possiamo dire che buona parte delle sessioni di chat sono state dedicate, anche in questo caso, alla formazione del key user. Ecco un esempio di domanda:

22 luglio 2010

*Key user 4 [17.36]:
can you remind me please?*

*Key user 4 [17.36]:
what is the difference between running the workbook and running the query?*

Quasi tutte le sessioni di chat hanno avuto inizio nel tardo pomeriggio e molto spesso, a causa della conclusione dell'orario lavorativo, questo ha implicato

dover interrompere le conversazioni o rimandarle al giorno seguente. Il fuso orario tra Italia e Grecia è di un'ora e spesso era oggetto di stupore da parte del team italiano essere contattati dai key user greci in orari come le 18.00, 18.30 poiché essendo la Grecia avanti di un'ora ciò significava che i greci erano ancora al lavoro nel momento in cui per l'Italia terminava il proprio. Questo inconveniente non ha arrecato particolari problemi organizzativi o problemi di sincronizzazione delle attività, però in alcuni casi, come quello brevemente descritto, il gap temporale è stato oggetto di fraintendimenti.

27 luglio 2010

*Key user 4 [18.09]:
Elisabetta*

*Key user 4 [18.09]:
Are you still there?*

*ZALAMBANI Elisabetta [18.09]:
actually I'm leaving..*

*ZALAMBANI Elisabetta [18.09]:
but tell me!*

*Key user 4 [18.10]:
no problem, bye*

4.2.3 Key User 5.

La terza “storia” riguarda il key user responsabile della gestione del credito. Anche in questo ambito occorre precisare la specifica complessità. La maggior parte delle incomprensioni erano dovute alla difficile interpretazione delle analisi che venivano richieste. Ciò che la filiale italiana calcolava in un modo non corrispondeva al metodo greco.

Il comportamento di tale key user si è rivelato piuttosto differente e particolare rispetto ai comportamenti dei suoi colleghi. In questo caso si apre una ulteriore tematica inerente la gestione del team: come comportarsi in conseguenza alla non comprensione dei comportamenti altrui. Il key user 5 per tutta la durata del progetto ha comunicato con gli specialisti informatici italiani solo tramite telefono o conference call. Ma analizziamo sin dall'inizio ciò che è accaduto.

10 Maggio 2010

Inizio dello sviluppo delle query del credito. Questi report hanno un ulteriore formato e sono molti e molto più complessi, poco precisi, talvolta in greco. Assente alcun tipo di spiegazioni. [non ci si capacita di come sia potuto succedere che un utente possa aver mandato dei file così. non si capisce niente]...

La difficoltà iniziale, come si percepisce dalle “parole” del diario di lavoro appena riportate, è stata la comprensione effettiva dei report che dovevano essere creati. Il formato dei file ricevuto dal team italiano era molto complesso, con collegamenti tra loro poco chiari. Talvolta erano scritti in greco e non in inglese, e questo ha comportato ovviamente una maggiore difficoltà nella loro effettiva interpretazione. Successivamente, come si legge sempre nel diario di lavoro, i problemi emersi con il key user sono stati problemi di comunicazione.

14 Maggio 2010

Conference call con il key user 5. Gli abbiamo mostrato alcuni workbook ma ci siamo accorti parlando con lui che solo uno tra tutti quelli che ci ha dato è veramente fondamentale e dai cui prescindono tutti gli altri. Per cui ci siamo messi con lui a capire tutte le colonne del report madre per poi procedere con gli altri. Gli chiediamo di mandarci qualcosa di scritto per capire meglio ma lui si ostina a volerci parlare. Noi gli abbiamo chiesto di scriverci anche perché essendo un argomento un po' complesso avere qualcosa di scritto sarebbe stato meglio averlo, per via anche dell' inglese ...

Ripercorrendo infatti tutto lo scambio di e-mail avvenuto nell'arco dei sei mesi di progetto è stato constatato che non sono presenti e-mail provenienti dal key user 5 che abbiano come contenuto la spiegazione dettagliata delle richieste fatte. Le poche e-mail presenti hanno come oggetto continui solleciti diretti al team italiano.

3 Agosto 2010

Conference call con il key user 5 per il credito. Tutte le volte che lui ha delle domande ci chiede di parlare, non scrive mai mail. Facciamo qualche

*aggiustamento relativo ad alcuni tipi di documento. Il clima però è teso.
L'atteggiamento key user 5 indisponibile.*

Inoltre anche in questo caso ciò che ha spinto ad aumentare le comunicazioni sono stati particolari circostanze come scadenze o resoconti di fine mese come riporta lo stralcio di conversazioni seguente:

28 settembre 2010

Key User 5 [11.46]:

Yes i am waiting the output of this meeting

Key User 5 [11.46]:

but now we are close to end of month

Key User 5 [11.46]:

and we must test also

ZALAMBANI Elisabetta [11.47]:

ok, I need to wait [specialista informatico 1] about that.

Tale comportamento induce a riflettere sul metodo di confronto e conduzione delle relazioni a distanza. Richiamando lo schema della conformazione del team virtuale del capitolo 3 (Fig. 3.1) risulta che i key user greci non costituivano loro stessi un team collaborativo tra di loro, ma le loro azioni sono sempre state dirette verso il team italiano. Questo spiega i differenti comportamenti che ciascuno di essi ha avuto, completamente soggettivi ed influenzati dai loro tratti personali e dal loro normale modo di lavorare. All'interno di un team virtuale con la suddetta conformazione e con le caratteristiche precedentemente elencate (temporaneità "ad hoc" per lo sviluppo di un sistema informativo), occorre primariamente calibrare le diverse modalità di gestione delle relazioni. Nel caso in oggetto infatti, il team italiano ha dovuto adeguarsi alle esigenze del key user 5 in modo diverso rispetto agli altri key user. Occorre una capacità di lavoro priva di rigidità per affrontare atteggiamenti e situazioni fra loro diverse. Occorre puntualizzare però che tale situazione è stata aggravata dal fattore "distanza", presente per definizione nel team virtuale in oggetto. Ed è proprio tale fattore che soprattutto nei comportamenti "umani" incrementa le incomprensioni. Non sempre si percepisce il tono con cui si parla, si scherza e si fanno battute, e non sempre si percepisce il contesto di lavoro in cui si trovano ad operare gli altri.

4.3 Le differenze culturali.

Holden (2001) puntualizza nel suo studio inerente alla multiculturalità, che le persone acquisiscono coscienza effettiva delle differenze e particolarità culturali quando gli accade qualcosa che li stupisce, che gli fa rendere conto dell'effettiva diversità. Secondo lo studioso e la sua esperienza personale:

“...How best can an organizations prepare its people for the demands of a multicultural organization? Travel to the different environment is the first step.... You have to experience the differences for yourself. Only in the total context of the new culture will an understanding be achieved.”

Secondo Holden quindi bisogna essere disposti a viaggiare e a cercare di conoscere la differenze culturali dell'ambiente con il quale ci si accinge a relazionarsi. Tale osservazione è perfettamente in linea con l'idea e l'intenzione di voler accorciare la distanza che si genera automaticamente nel momento in cui viene istituito un team virtuale, però non è un presupposto sempre ottenibile. Possiamo precisare però che l'osservazione di Holden ci permette di portare alla luce un concetto base che consiste nel non sottovalutare il processo di conoscenza delle altrui culture. Come nel linguaggio la mera conoscenza dei termini non significhi padroneggiare completamente la lingua, così all'atto di conoscere una nuova cultura non è sufficiente l'osservazione, ma è necessaria l'immedesimazione e la condivisione di una esperienza.

Nella maggior parte dei casi in cui si viene a creare un virtual team non è sempre facile e possibile far accadere ciò che Holden sostiene. Nel caso oggetto di studio le caratteristiche e i tratti caratterizzanti la cultura Greca sono stati “scoperti”, identificati e affrontati durante lo svolgimento stesso delle attività. Grazie all'analisi di Hofstede abbiamo tracciato un profilo più o meno completo dei tratti principali della cultura Greca che spiegano il motivo per cui abbiamo assistito a certi comportamenti.

Nel capitolo precedente sono stati sottolineati i due caratteri principali che costituiscono una notevole differenza rispetto alla cultura italiana: individualismo e rifiuto dell'incertezza. A livello manageriale il fatto che la cultura italiana sia caratterizzata da un livello più alto di “individualismo” rispetto a quello greco significa che si tende a dare più valore alle iniziative del singolo piuttosto che alla

valorizzazione del gruppo. Nella fase di collaborazione e formazione più stretta con i key user greci, si è verificato come apportassero le loro opinioni e considerazioni in seguito a continui meeting con loro collaboratori, esterni al team in oggetto, ma coinvolti nel medesimo ambiente di lavoro. Tale meccanismo non è da considerare ne ovviamente una stranezza ne un punto debole ma identifica e spiega più chiaramente i comportamenti ai quali abbiamo assistito. Nel momento stesso in cui venivano prese decisioni su come definire certi indicatori contenuti all'interno dei report, i key user ci ponevano sempre domande del tipo : “*do you agree?*” “*what do you think ?*” “*do you think this will be ok?*”. Il loro comportamento rispecchiava quasi sempre questa volontà di voler ottenere un consenso e una conferma di quello che si stava trattando da più persone. In rarissime occasioni il loro consiglio si è rivelato una “imposizione”.

Dall'altro lato, gli specialisti informatici italiani hanno tenuto invece un modo diverso di rapportarsi. L'imposizione di ciò che si definiva era molto più evidente, non si cercava il consenso iniziale da tutti gli attori coinvolti e piuttosto si sarebbe tornato successivamente indietro per eventuali aggiustamenti. Al termine dello svolgimento del progetto si è potuto trarre la conclusione che entrambi i modi di lavorare non hanno ostacolato lo svolgimento dei “lavori”. L'individualismo italiano, e quindi del team che forniva il servizio, e il collettivismo greco, e quindi del team che riceveva il servizio, hanno rappresentato due caratteristiche “adatte” al ruolo dei rispettivi partecipanti. Un team che fornisce un servizio, che ha necessità di continui consensi, potrebbe venire accusato di incertezza e di non essere all'altezza del compito che sta svolgendo. Inoltre un team che riceve un servizio è giusto che abbia un atteggiamento di “apertura” e collaborazione nei confronti di chi lo offre poiché in caso contrario verrebbe accusato di non propensione al lavoro di gruppo e mancanza di collaborazione.

Dopo tali considerazioni possiamo quindi affermare che la discrepanza individuata da Hofstede per quanto riguarda il livello di individualismo non si è rivelata a sfavore del raggiungimento dell'obiettivo ma anzi ha favorito le relazioni tra i team.

Il secondo tratto per cui Hofstede ha individuato una discrepanza tra le due culture è il “rifiuto dell'incertezza”. La cultura italiana risulta, secondo tale analisi,

molto più aperta ad accettare imprevisti e adattabile a situazioni di caos e ambiguità: “*what is different is curious*”. Ancora una volta tale differenza è stata protagonista all’interno del team virtuale oggetto di studio. Il team italiano ha fornito spesso soluzioni alternative a ciò che veniva richiesto e frequentemente ha cercato di testare e creare nuove procedure. La reazione degli utenti greci era sempre la medesima: paura di vedere i propri report compromessi o “rovinati” rispetto a quello che gli si era mostrato precedentemente. Come spiegato da Hofstede, questo diverso livello di accettazione di ciò che è diverso e nuovo può portare a elevati sintomi di stress e nervosismo. Erano frequenti infatti i momenti, come riporta il diario di lavoro, in cui venivano “accusati” gli specialisti informatici di non aver prodotto nulla di utilizzabile, quando invece il problema era una mancanza di effettiva comprensione, di utilizzo e di lettura del materiale fornito.

17 settembre 2010

Richiesti aggiustamenti alla query dello “stock seniority”. È una query che richiede attenzione per come la si interroga. Il key user 4 ha chiesto di inserire tantissime caratteristiche nel “pop up” e questo ha comportato che nella visualizzazione scomparissero dei dati. Tutte cose che si possono aggiustare e proprio perché la query è complessa bisogna stare attenti. Il key user 4 si è subito agitato. Ci ha chiesto se per caso avessimo “rovinato” la query. Voleva essere rassicurato che le modifiche non rovinassero i dati dei workbook. È una preoccupazione che non ha mai avuto ed è infondata, poiché le modifiche non rovinano i dati. Mi confida che è seriamente preoccupato perché non riesce ad avere i risultati che altre persone gli richiedono. La pressione, la lontananza, il non contatto rendono difficile vera comprensione dei problemi.

La presenza di approcci differenti spesso ha portato alla manifestazione di sentimenti di insofferenza da parte dei partecipanti, aggravati anche dal fattore “distanza”, che hanno avuto come conseguenza il ritardo nella consegna dei report.

Possiamo affermare quindi che una notevole discrepanza per quanto riguarda ciò che Hofstede definisce “rifiuto dell’incertezza” all’interno di un team virtuale di collaborazione continua per un sistema informativo, può risultare causa e origine di incomprensioni, fraintendimenti e litigi. La collaborazione tra due culture che presentano tale particolarità potrebbe risultare difficoltosa. A tale scopo è

necessario munirsi di strumenti che possano conciliare tali comportamenti. Nel prossimo capitolo, che si propone di illustrare le soluzioni a tutte le problematiche emerse in questa analisi, verrà discusso come affrontare anche tale problematica.

Capitolo 5

Il caso: Best Practices Organizzative.

“Dobbiamo fare del nostro meglio. È questa la nostra sacra responsabilità di esseri umani” (Albert Einstein)

5.1 Criticità.

Ripercorrendo il flusso delle attività che hanno caratterizzato lo svolgimento del progetto del team virtuale, le due macro attività che sono risultate più critiche sono: la fase di ricezione dei report (fase 1) e la fase di collaborazione e formazione dei key user (fase 4).

Di seguito vengono riportate e riassunte le caratteristiche di entrambe le fasi.

<p>1.Ricezione report.</p>	<p><u>Strumenti</u>: file excel con report forniti dai Key user. E-mail.</p> <p><u>Azioni</u>: interpretazione dei report, verifica delle richieste soddisfabili e non. Traduzione dal greco e dal francese di alcune parti dei report.</p> <p><u>Esigenze e problematiche emerse</u>: Difficoltà iniziale nell'interpretazione dei layout dei report e di alcune voci in alcuni casi presenti anche in lingua differente dall'inglese. Tentativo di ricondurre le richieste a ciò che già veniva svolto in Italia per proporre soluzioni già funzionanti.</p>
----------------------------	--

Fig. 5.1

<p style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">4.Collaborazione key user. Formazione.</p>	<p><u>Strumenti</u>: strumenti di chat istantanea, contatti telefonici, PPT, e-mail, glossario dei termini.</p> <p><u>Azioni</u>: ricezioni di feedback dagli utenti in seguito a un incremento dell' utilizzo dei report stessi, sessioni prolungate di chat con condivisione del "desktop di lavoro". Formazione.</p> <p><u>Esigenze e problematiche emerse</u>: Nessun contatto "face to face", incomprensioni di significato e in alcuni casi anche a livello organizzativo. Difficoltà nel percepire i vari stadi d'animo che portavano a certe affermazioni e/o comportamenti. Creazione della fiducia con i risultati che si ottenevano.</p>
---	---

Fig. 5.2

Si cercherà ora di fornire best practices organizzative che possano costituire un aiuto e una guida per la futura gestione di team virtuali temporanei, finalizzati all'implementazione di un sistema informativo (come in questo caso) o che preveda comunque una collaborazione costruttiva dei partecipanti finalizzata all'uso di uno strumento o di un modus operandi, sia per il futuro imminente progetto di L'Oreal Italia, sia per chiunque si ritrovi a gestire una situazione analoga a quella trattata.

5.1.1 Fase 1: Ricezione Report.

La fase iniziale di ogni progetto risulta di particolare importanza poiché rappresenta le basi su cui verrà costruita la gestione. Gli obiettivi e le attività da realizzare devono essere delineate in questa fase, poiché nel corso del loro svolgimento sono ammessi solo feedback e/o opportune modifiche alle decisioni precedentemente assunte. La chiarezza iniziale quindi permette la "sincronizzazione" delle conoscenze, delle capacità, degli obiettivi e delle azioni.

A posteriori possiamo affermare che la tipologia di team che stiamo analizzando necessita una schedulazione chiara. Il motivo è dettato dai tratti

caratteristici del team e del suo scopo, ovvero “creare” e “insegnare” ai colleghi oltre mare ciò che gli è stato “imposto” di imparare attraverso la mutualizzazione informatica precedentemente avvenuta.

Come emerso dalle tre “storie” riportate nel capitolo precedente, la difficoltà più grande è stata l’ effettiva comprensione dei report iniziali, poiché presentavano formati, layout, linguaggi diversi e poco chiari. Da un lato, poiché tra i key user greci non era prevista collaborazione interna, tale situazione risulta normale, dall’altro lato, poiché gli specialisti informatici erano sempre i medesimi, tale situazione ha rallentato l’iniziale effettiva operatività del team. Ciò che potrebbe facilitare la comprensione potrebbe essere semplicemente la standardizzazione delle informazioni che si ricevono. Tale processo di standardizzazione deve essere guidata da quella frazione di partecipanti del team che fornisce il servizio, in questo caso quello degli specialisti informatici italiani. La standardizzazione delle informazioni che si ricevono può avvenire attraverso la compilazione di un documento, di un questionario, di un file che permetta l’inserimento degli elementi necessari. Per ogni ambito previsto dal sistema informativo sono solitamente previste analisi e informazioni che gli addetti allo sviluppo del sistema conoscono e usano.

Pertanto, attraverso la creazione di tale “strumento” risulterebbe possibile tracciare un percorso di ciò che è realizzabile, evitando di dare spazio, fin dall’inizio, a cose irrealizzabili poiché non previste dal sistema. Durante i sei mesi di durata del progetto infatti ci sono stati casi in cui i key user hanno proposto analisi e soluzioni che non era possibile concretizzare per motivi di strutturazione del sistema informativo e che non essendo stati chiariti fin dall’inizio hanno comportato insoddisfazione e insofferenza per essere stati realizzati. Ciò non è dipeso dalla mancanza di capacità dei partecipanti al team, bisogna perciò evitare che le insoddisfazioni e le incomprensioni vadano ad incidere sulla stima e sulla fiducia che si ripone nei confronti dei propri colleghi a “ distanza”. Ciò che viene proposto in questo studio è la preparazione da parte del team che fornisce il servizio, di uno strumento che possa raccogliere al suo interno in maniera standardizzata ciò che è rappresentato dalle richieste dei key user. Tabelle che permettano l’inserimento dei campi voluti guidato da multiple choice, spazi che

consentano di apporre spiegazioni, significati, unità di misura, ed esempi di formato dei dati possono costituire un buon punto di partenza per come strutturare tale “strumento”.

Poiché i problemi descritti ed emersi per tutta la durata dello svolgimento del progetto sono stati relativi anche alla formazione e sincronizzazione delle attività, vengono proposti di seguito altre due metodologie utili per la gestione di queste criticità nella fase iniziale del progetto.

La formazione dello strumento su cui si lavora è di vitale importanza e nel caso specifico, la maggiore comprensione dello strumento ha permesso una più efficiente realizzazione dei report richiesti. L’esperienza dei key user raggiunta a metà del progetto ha contribuito ad affinare e apportare migliorie che nelle fasi iniziali sarebbero state impensabili. Per tale ragione, per facilitare la compilazione dello “strumento” descritto precedentemente, è auspicabile che i key user sappiano già sommariamente le potenzialità del sistema che stanno per utilizzare. Sessioni di web conferencing schedulate all’inizio del progetto, dove viene mostrato come interagire e come poter interrogare il sistema informativo potrebbero certamente facilitare la comprensione dei key user. La formazione quindi, invece che avvenire completamente all’interno della fase 4 (come nel nostro caso) dovrebbe avvenire in due momenti separati: all’inizio del progetto per far acquisire agli utenti familiarità con il sistema e all’interno delle fasi successive come naturale step di perfezionamento. Se gli utenti conoscono, sanno cosa chiedere.

La cornice dentro cui circoscrivere lo strumento di “standardizzazione” delle richieste e la formazione con la sua relativa programmazione è la condivisione di un calendario da rendere disponibile Intranet. Si propone come un’agenda che tenga schedate le attività da svolgere, chi è coinvolto e chi è responsabile. Tale informazioni sono fondamentali per caratterizzare i componenti del team e i relativi ruoli. Di frequente si sono verificate situazioni in cui i key user non indirizzavano correttamente le e-mail , perchè non erano a conoscenza del fatto che gli specialisti informatici erano gli stessi per soddisfare molteplici esigenze. Tale calendario permette così di creare e ufficializzare, per lo meno “sulla carta”, il team, i suoi componenti e le variabili in gioco. Non poter disporre dei mezzi per organizzare un meeting “*face to face*” deve venire sostituito da una modalità alternativa che possa

creare affiliazione all'interno del team, che possa costituire una sorta di “*team building*”. La condivisione e l'interattività nell'uso del calendario consentono quindi il coordinamento dei partecipanti e delle attività.

Diversamente da quanto già accennato, la maggior parte della formazione dei key user potrebbe realizzarsi in più momenti. Come si può dedurre dalla tabella delle esigenze e problematiche emerse in corrispondenza della fase 3

<p>3.Conference calls.</p>	<p><u>Esigenze e problematiche emerse:</u> Farsi capire tramite condivisione del desktop di lavoro e tramite l'inglese. Difficoltà nel percepire la comprensione dei nostri utenti in merito a ciò che gli si stava illustrando.</p>
----------------------------	--

Fig. 5.3

in concomitanza con la spiegazione delle prime bozze di lavoro si potrebbe inserire qualche sessione di formazione. Per cui invece di concentrarla all'interno della prima fase, si può collocarla all'interno di quello che è stato il primo contatto effettivo con i key user. In questo caso però si perderebbero i vantaggi enunciati precedentemente: utenti già preparati e analisi richieste più precise.

Ad ogni team virtuale che si ritrovi in tale condizioni viene lasciata la libertà di valutare la soluzione che meglio si adatta alla propria conformazione.

5.1.2 Fase 4: Collaborazione key user. Formazione.

La seconda fase che ha presentato delle criticità è stata la fase 4, che ha visto l'attuarsi della effettiva collaborazione dei key user e in parallelo ha comportato la loro formazione allo strumento. Come già accennato precedentemente la formazione a questo livello, post conference call, ha causato un rallentamento delle effettive attività di creazione degli “oggetti” scopo del team, ovvero dei report per il sistema informativo. Per tale ragione si è consigliato una programmazione della stessa all'interno della prima fase di progetto. Questa fase ha dovuto inoltre affrontare le gestione di molteplici aspetti:

- gestione dello stress accumulato da parte dei key user dovuto all'avvicinarsi delle deadline di progetto,
- gestione delle comunicazioni attraverso chat ed e-mail
- gestione dei significati tramite la creazione del glossario.

I differenti comportamenti che hanno tenuto i key user e la differente metodologia di approcciarsi allo scopo per cui il team è stato creato hanno comportato atteggiamenti di insofferenza e incomprensione. La distanza e la mancanza di incontri “*face to face*” hanno accentuato e aggravato le percezioni altrui. Tutto ciò non deve costituire motivo di scandalo, anzi, queste difficoltà rappresentano proprio la peculiarità dei team virtuali. La distanza infatti è parte integrante di ciò che viene definito “*virtual team*” e deve per tale ragione essere affrontata con la consapevolezza che, se sfruttata al meglio, rappresenta proprio uno dei punti di forza dei team globalmente distribuiti.

Si è accennato nel capitolo precedente che negli ultimi tre mesi di svolgimento del progetto è stato redatto un file in formato power point con il resoconto dei report preparati e le relative convalide da parte di tutti i partecipanti del team. Tale strumento però non è stato sfruttato per tutte le potenzialità che forniva. Esso prevedeva la convalida dei report continuamente modificati fino alla fine dei sei mesi e per tale ragione i key user non sono mai stati in grado di approvare una convalida definitiva. È necessario quindi trovare un impiego migliore di tale strumento, poiché se ne intravede la sua utilità almeno per avvicinare e convogliare le due realtà che si trovano a condividere la stessa scrivania “virtuale”. Bisogna cercare di concepire tale strumento come un'occasione di affiliazione del gruppo e per gestire i differenti comportamenti tenuti dai key user che nascono come naturale conseguenza della conformazione del team (Fig 3.1). Poiché si tratta di un team continuamente interattivo, potrebbe risultare più efficace eliminare la parte compilativa di tale file e riportare solo la già presente “to do list” e l'elenco degli obiettivi raggiunti. Esso deve costituire quindi una sorta di “lavagna” visibile a tutti i partecipanti, e, come avviene in una classe di studenti, tutti possano vedere ciò che sta accadendo al team.

La gestione dello stress può quindi venire facilitata da un livello maggiore di condivisione di ciò che sta accadendo all'interno del team. Essere alla stessa scrivania permette di vedere costantemente ciò si sta producendo, ma quando questa scrivania viene a mancare bisogna aiutare la creazione e il supporto di questa percezione.

Il secondo aspetto rilevante di questa fase è stata la gestione delle comunicazioni. Sono state effettuate vere e proprie sessioni di chat che hanno previsto con cadenza frequente la condivisione degli schermi di lavoro, per poter mostrare in maniera più chiara ciò che si stava argomentando. Ciò che avrebbe certamente facilitato tali comunicazioni, in un'ottica di un uso efficiente del tempo, sono la schedulazione di eventuali incontri “*face to face*” e di maggiori contatti telefonici. I seguenti stralci provenienti da una conversazione chat e dal diario di lavoro testimoniano quanto appena detto.

7 Luglio 2010

Illustriamo al key user 4 le varianti che gli abbiamo creato per facilitarlo nell'uso delle sue query. Le varianti lo aiutano a compiere le sue analisi. Gli scriviamo una mail con la procedura guidata per l'uso di questi strumenti. Il key user 4 spesso durante le nostre conversazioni ci chiede perché non è programmata la nostra visita in grecia: “sarebbe più facile lavorare spalla a spalla per risolvere in breve tempo alcune problematiche”.

28 luglio 2010

Key user 4 [15.11]:

Hi!

ZALAMBANI Elisabetta [15.11]:

Hi!

Key user 4 [15.12]:

everything is clear about returns, cancels, partial cancels

Key user 4 [15.12]:

cause [specialist informatico n] is here today

La programmazione di incontri “*face to face*” prevede ovviamente una valutazione a priori dei costi, tenendo presente anche la durata del progetto, le

condizioni e l'effettiva necessità. L'effettiva distanza geografica è da considerare ovviamente tra le condizioni in cui il progetto prende forma. Ci riserviamo di affermare però che in situazioni di non elevata distanza come il caso specifico, si consiglia di programmare scrupolosamente incontri “*face to face*”. L'interattività tipica di questo team può sicuramente trarne vantaggio per il fatto stesso che le persone si sono “conosciute” e che conoscendo anche i relativi contesti di lavoro possono rapportarsi in modo più sincero, meno formale e con un atteggiamento più confidenziale.

L'ultimo aspetto critico all'interno di questa fase è stata la gestione dei significati tramite la creazione del glossario. Tale criticità è sempre da collocare all'interno di ciò che è stata la formazione dei key user, poiché comprende due aspetti: i tecnicismi e i contenuti.

La creazione del glossario trova tra la fase precedente (fase 3) e la fase 4 la sua collocazione migliore. Poiché esso costituisce il dizionario di tutto ciò che è oggetto di lavoro del team, la sua creazione deve essere parallela alla creazione dei report richiesti, per cui dal primo contatto tramite conference call fino all'ultima sessione di chat di fine progetto esso ha costituito uno strumento di fondamentale importanza vista anche la sua utilità nell'unire due realtà distanti.

Perché avere certi accorgimenti? Perché è importante mettere in chiaro sempre tutte le dinamiche in gioco? Poiché alcuni autori, estremizzando, affermano che un team si può definire virtuale solo se non prevede contatti fisici, bisogna avere l'accortezza di munirsi di strumenti e comportamenti che possano accorciare la distanza e avvicinare così partecipanti.

5.2 Gli aspetti culturali

Le due caratteristiche (secondo Hofstede) per cui le due culture, Italia e Grecia, presentano discrepanza sono il livello di individualismo versus collettivismo e il livello di “rifiuto dell'incertezza”.

Se per la prima dimensione abbiamo dimostrato che tale discrepanza ha inciso positivamente sulla buona riuscita del progetto, per la seconda dimensione non possiamo certo affermare la stessa cosa.

La dimensione di “rifiuto dell’incertezza” della cultura greca ha comportato un elevato livello di stress dai parte dei key user con manifestazione di comportamenti di sospetto nei confronti del lavoro svolto dal team italiano. Possiamo quindi affermare che tale dimensione condiziona in forma direttamente proporzionale il livello di fiducia che si crea nel virtual team.

Poiché le caratteristiche proprie di una cultura sono immutabili, bisogna capire in che modo e con quali strumenti affrontare le differenze. Nel caso oggetto di studio, poiché la conseguenza diretta a un elevato “rifiuto dell’incertezza” è stata l’acuirsi di atteggiamenti di insofferenza e stress, bisogna ricercare come poter agire su tali aspetti.

Alla base di entrambi gli atteggiamenti sopra citati possiamo affermare che si nasconde una sorta di insicurezza, dovuta alla non totale conoscenza di ciò che si stava svolgendo. La comprensione è risultata spesso difficoltosa, sia per gli argomenti del progetto completamente nuovi ai collaboratori greci, sia per la distanza tra le due frazioni di team, che inevitabilmente incide sul tipo di comunicazioni. Ciò che può quindi avvicinare due culture che possiedono un differente livello di “rifiuto dell’incertezza” non è altro che una accurata gestione delle comunicazioni che contribuisca alla crescita del processo di costruzione della fiducia. A tal proposito, nella tabella sottostante vengono riassunte alcune tipologie di strumenti di comunicazione, il loro scopo e le loro limitazioni (Karpova e altri, 2009).

Type of technology	Reasons and purposes for using technology	Limitations/difficulties in using technology
WebCT	<ul style="list-style-type: none"> -Asynchronous: can be used at any time - Ability to retrieve messages and opportunity for reflection -To share information and resources; -To post chat logs from synchronous meeting; -To share ideas and provide feedback; - For organizational/procedural tasks - For social interactions 	<ul style="list-style-type: none"> -Not intuitive: takes time to learn -Not suited well for discussion -Asynchronous: might take long time to get response from team members -Not efficient/convenient for editing documents by multiple authors
Skype: Audio Video Chat	<ul style="list-style-type: none"> -Available at no cost -Easy to use -Nonverbal communication -Synchronous: immediate feedback; more natural and spontaneous communication; -Ability to save and later post chat logs on discussion board for future reference; -To brainstorm and discuss ideas: to keep track of ideas; -To negotiate and reach consensus: make decisions; -To assign tasks, delegate responsibilities; -To document major discussion points and team decisions; -To better understand spoken language; -For social interactions. 	<ul style="list-style-type: none"> -Synchronous: difficulty in setting meetings due to time difference; -Conference call feature accommodates only 4 people; -Videoconferencing feature accommodates only 2 people; - Absence of nonverbal cues; -Difficulty in managing conversation; -Absence of eye contact: participants look straight into cameras; -Seeing own image via webcam can be distracting and intimidating; -Chat logs are choppy and have no meaning to outsiders.
Acrobat: Connect Audio Video Whiteboard	<ul style="list-style-type: none"> -Whiteboard: synchronous document creation and editing; -Audio: see Skype for advantages; -For social interactions; 	<ul style="list-style-type: none"> -Not intuitive: takes time to learn; -Synchronous: difficulty in settings due to time difference; -Audio: see Skype for limitations and difficulties;
Google Docs	<ul style="list-style-type: none"> -Available at no cost; -Easy to use; -Collaborative document creation; -Sharing calendars to schedule synchronous meetings. 	-None.
E-mail	<ul style="list-style-type: none"> -Available at no cost; -Easy to use; -To share documents; -For social interactions at the beginning of the projec 	-Impersonal.

Fig. 5.4

È interessante inoltre riprendere il modello descritto nel Capitolo 2 riguardante la creazione della fiducia all'interno dei vari step organizzativi di un team virtuale. Se ne riporta di seguito una schema riassuntivo:

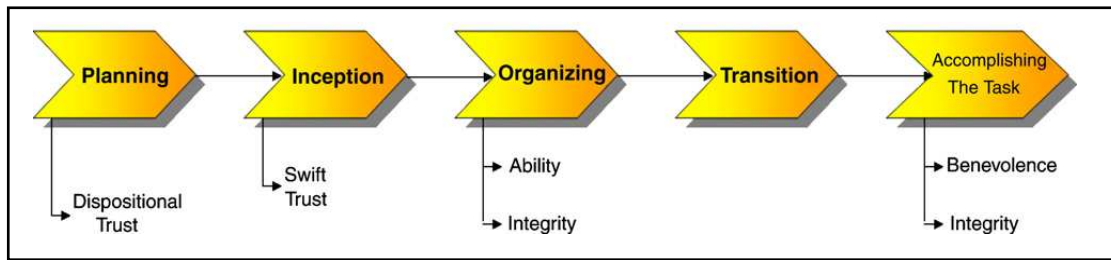


Fig. 5.5
Type of trust required in team stages

Ciò che viene suggerito è quindi un'attenzione particolare all'ottenimento della fiducia reciproca come supporto alla gestione del differente atteggiamento nei confronti dell'incertezza.

Conclusioni

“Global virtual teams have emerged in response to the growing demands placed upon organizations to rapidly coordinate individuals located in geographically dispersed locations”. (Kayworth & Leidner, 2000)

I virtual team aprono così le porte a una nuova modalità di innovare, a un nuovo modo di approfondire il proprio know-how aziendale e alla riformulazione del concetto di crescita aziendale.

I fattori che entrano in gioco e che allo stesso tempo rappresentano ostacoli e sfide per la loro gestione sono: le comunicazioni, la cultura, le tecnologie e il project management. Gli studi, le analisi, le tecniche riportate in questa tesi forniscono un contributo fondamentale per un approccio costruttivo al virtual team temporaneo, diversamente l'improvvisazione e il disordine rischierebbero di concretizzarsi in una successione di fallimenti.

La peculiarità di un team virtuale risiede nella distanza geografica, nel linguaggio e nelle differenze culturali. I partecipanti a “global team” solitamente non parlano la stessa lingua, non vivono nello stesso paese e adottano modalità di approccio diverse nelle relazioni interpersonali e nei rapporti di lavoro. Gli studi di Hofstede hanno dimostrato come la cultura, che caratterizza un gruppo di persone provenienti da uno stesso paese, possa venire descritta attraverso quattro dimensioni fondamentali:

- la distanza dal potere;
- l'individualismo;
- la mascolinità;
- il rifiuto dell'incertezza.

Tale classificazione ha permesso di delineare i tratti fondamentali delle due culture (Grecia e Italia), scoprendo che esse presentavano valori molto discordanti in corrispondenza di due delle dimensioni sopra citate: individualismo e rifiuto dell'incertezza.

Riferendoci agli studi di Herthel (e altri, 2005) abbiamo individuato un modello di gestione di un team virtuale che prevede cinque fasi: preparations, launch, performance management, team development, disbanding.

Durante lo svolgimento del progetto è stato redatto un “diario di lavoro” per documentare tutte le attività che giorno per giorno venivano svolte, inclusi gli aspetti tecnici e le considerazioni che di volta in volta venivano discusse. Grazie ad esso sono state opportunamente individuate le macro attività e successivamente è stato rimodellato il flusso delle stesse attraverso l’analisi dei task specifici al loro interno, l’analisi degli strumenti coinvolti e l’analisi delle problematiche che a posteriori sono emerse.

Sono state due le fasi, delle sei individuate complessivamente, a presentare maggiori criticità. Grazie alla rilettura di alcune conversazioni avvenute tramite chat tra i partecipanti si è potuto determinare cosa ha rappresentato un limite all’interno della gestione stessa.

Lo studio appena compiuto ha messo in evidenza come ogni gestione di team virtuale debba quindi partire da una analisi dello scopo. Supportata dall’obiettivo deve seguire la successiva programmazione delle attività, le selezioni dei partecipanti e la scelta delle tecnologie di comunicazione più adatte.

La tipologia del team è il secondo punto importante su cui basare la propria gestione. Un team temporaneo comporta un’ attenzione maggiore allo sviluppo di affiliazione fra i suoi partecipanti. Un team (virtuale) permanente o semipermanente invece deve dedicarsi a una accurata gestione delle attività specifiche e attraverso di esse condurre lo sviluppo di sentimenti di affiliazione e manifestazioni di fiducia.

L’analisi compiuta sul team temporaneo con lo scopo di sviluppo del lato front-end di un sistema informativo ha permesso di classificare nel modo seguente le criticità incontrate:

- la formazione dei partecipanti al significato di “virtualità”;
- la formazione dei partecipanti allo strumento oggetto di sviluppo;
- la standardizzazione delle comunicazioni e del linguaggio;

- interpretazione dei differenti caratteri culturali che vanno assecondati con diverse modalità di gestione, nel caso lo richiedessero;
- gestione del flusso di creazione della fiducia, elemento determinante per affrontare la “distanza” geografica.

La peculiarità principale del team è stata anche quella di formare i key user al sistema informativo. La programmazione della formazione ha rappresentato quindi la prima criticità da affrontare. La sua corretta distribuzione durante l’arco di svolgimento del progetto si è rivelata di fondamentale importanza.

Si è dimostrato infatti come una formazione tecnica fosse più consona nelle fasi iniziali. Nelle successive fasi invece è risultata più adatta una formazione di tipo contenutistico. Questo per il principio che uno strumento di supporto al business, come lo è un sistema informativo, se conosciuto nei suoi tecnicismi porta a una maggiore padronanza nell’uso dello stesso.

Le comunicazioni hanno rappresentato la seconda criticità. È stato così proposto uno strumento di compilazione delle consegne iniziali standardizzato per cercare di omologare i comportamenti dei key user e per creare le basi di un linguaggio comune, facilmente interpretabile. L’utilizzo di tecnologie “povere” inoltre ha incrementato lo sviluppo della fiducia basato solo sui risultati ottenuti durante il progetto e non attraverso il “contatto” visivo. La creazione della fiducia si è rivelata una tematica fondamentale, poiché è proprio attraverso essa che è possibile superare anche le differenze culturali, come è stato dimostrato per quanto concerne la dimensione del “rifiuto dell’incertezza”. Bisogna precisare però che le differenze culturali non costituiscono sempre a priori uno svantaggio. Esse vanno studiate e conosciute e, come è stato puntualizzato per quanto concerne la dimensione dell’individualismo, può succedere che esse siano perfettamente compatibili con il compito che i partecipanti si trovano a svolgere all’interno del team.

È stato inoltre rivalorizzato il documento di resoconto delle attività in corso attraverso un suo “snellimento” per semplificarne l’ utilizzo, per conferire una maggiore fluidità allo scambio di informazioni e per permetterne una maggiore

interattività da parte dei collaboratori. La tipologia del team stesso, temporanea e con elevati livelli di interattività, ha imposto di soddisfare le necessità sopra citate.

Le tecnologie a disposizione di un team virtuale possono essere di diversa natura:

- sincrone: supportano l'interazione simultanea e rendono le comunicazioni più immediate e spontanee;
- asincrone: consentono il disaccoppiamento temporale e permettono di tenere automaticamente traccia e “memoria storica” delle interazioni.

È importante precisare che la scelta della tipologia di strumenti di comunicazione va ponderata in base all'analisi dei bisogni e delle caratteristiche del team. Sono quattro le dimensioni attraverso cui guidare la scelta di un certo tipo di tecnologia rispetto ad un'altra:

- favorire la simultaneità delle interazioni;
- sviluppare il livello di consapevolezza dell'altro;
- porre attenzione alla quantità di informazioni e di conoscenza scambiabili;
- scegliere le piattaforme a disposizione su cui sviluppare le tecnologie.

Parallelamente al sopracitato modello di gestione di un team virtuale, è stato illustrato anche un modello di creazione della fiducia, prodotto da Greenberg (e altri, 2007). Tale modello individua i livelli di fiducia a cui prestare attenzione ad ogni step organizzativo: dispositional trust, swift trust, ability and integrity, benevolence and Integrity.

Un buon livello di fiducia esercita una influenza positiva sulle percezioni che i partecipanti sviluppano attraverso gli strumenti comunicativi e sullo sviluppo della leadership, ingredienti fondamentali per la sopravvivenza del team e per il raggiungimento del suo scopo. Un team che non riconosce l' “autorità” non avrà né possibilità di crescita né di riuscita.

L'ulteriore problematica emersa è quella relativa al “*face to face*”. Molti studiosi assegnano a un team l'accezione di virtuale solo quando non sono previsti incontri “faccia a faccia” tra i partecipanti. Rimanere coerenti con tale

considerazione è emerso risultare molto più complesso e limitante del previsto. Durante lo svolgimento del progetto, pur nella sua brevità, è emersa spontaneamente la necessità e volontà di creare opportunità di incontro. Non avere la possibilità di un contatto visivo diretto crea una maggiore difficoltà nel processo di creazione della fiducia. Assecondare tale esigenza, previa opportuna valutazione dei costi, permette di aumentare la creazione della fiducia e dare concretezza a ciò per cui si sta collaborando.

Per concludere, l'adeguato coinvolgimento delle conoscenze e delle capacità di ciascun individuo, accompagnate da una scrupolosa e attenta gestione da parte del manager comportano e permettono di risolvere ogni tipologia di sfida che la gestione di un team fa emergere.

Infine, le possibilità di incontro che si creano all'interno di un team globalmente distribuito rappresentano un arricchimento delle proprie conoscenze ed esperienze, di cui non può che beneficiarne il sistema azienda.

Appendice

Le Tavole di Hofstede

Tabella 1: The difference between Small and Large Power distance societies

Small Power Distance	Large Power Distance
Use of power should be legitimate and is subject to criteria of good and evil	Power is a basic fact of society antedating good or evil: its legitimacy is irrelevant
Parents treat children as equals	Parents teach children obedience
Older people are neither respected nor feared	Older people are both respected and feared
Student-centered education	Teacher-centered education
Hierarchy means inequality of roles, established for convenience	Hierarchy means existential inequality
Subordinates expect to be consulted	Subordinates expect to be told what to do
Pluralist governments based on majority vote and changed peacefully	Autocratic governments based on cooptation and changed by revolution
Corruption rare; scandals end political careers	Corruption frequent; scandals are covered up
Income distribution in society rather even	Income distribution in society very uneven
Religions stressing equality of believers	Religions with a hierarchy of priests

Tabella 2: The differences between weak and strong uncertainty avoidance societies

Weak Uncertainty Avoidance	Strong Uncertainty Avoidance
The uncertainty inherent in life is accepted and each day is taken as it comes	The uncertainty inherent in life is felt as a continuous threat that must be fought
Ease, lower stress, self-control, low anxiety	Higher stress, emotionality, anxiety, neuroticism
Higher scores on subjective health and well-being	Lower scores on subjective health and well-being
Tolerance of deviant persons and ideas: what is different is curious	Intolerance of deviant persons and ideas: what is different is dangerous
Comfortable with ambiguity and chaos	Need for clarity and structure
Teachers may say 'I don't know'	Teachers supposed to have all the answers
Changing jobs no problem	Staying in jobs even if disliked
Dislike of rules - written or unwritten	Emotional need for rules – even if not obeyed
In politics, citizens feel and are seen as competent towards authorities	In politics, citizens feel and are seen as incompetent towards authorities
In religion, philosophy and science: relativism and empiricism	In religion, philosophy and science: belief in ultimate truths and grand theories

Tabella 3: The differences between collectivism and individualism societies

Individualism	Collectivism
Everyone is supposed to take care of him- or herself and his or her immediate family only	People are born into extended families or clans which protect them in exchange for loyalty
"I" - consciousness	"We" -consciousness
Right of privacy	Stress on belonging
Speaking one's mind is healthy	Harmony should always be maintained
Others classified as individuals	Others classified as in-group or outgroup
Personal opinion expected: one person one vote	Opinions and votes predetermined by in-group
Transgression of norms leads to guilt feelings	Transgression of norms leads to shame feelings
Languages in which the word "I" is indispensable	Languages in which the word "I" is avoided
Purpose of education is learning how to learn	Purpose of education is learning how to do
Task prevails over relationship	Relationship prevails over task

Tabella 4: The difference between feminine and masculine societies

Femininity	Masculinity
Minimum emotional and social role differentiation between the genders	Maximum emotional and social role differentiation between the genders
Men and women should be modest and caring	Men should be and women may be assertive and ambitious
Balance between family and work	Work prevails over family
Sympathy for the weak	Admiration for the strong
Both fathers and mothers deal with facts and feelings	Fathers deal with facts, mothers with feelings
Both boys and girls may cry but neither should fight	Girls cry, boys don't; boys should fight back, girls shouldn't fight
Mothers decide on number of children	Fathers decide on family size
Many women in elected political positions	Few women in elected political positions
Religion focuses on fellow human beings	Religion focuses on God or gods
Matter-of-fact attitudes about sexuality; sex is a way of relating	Moralistic attitudes about sexuality; sex is a way of performing

Tabella 5: The differences between short and long term oriented societies

Short-Term Orientation	Long-Term Orientation
Most important events in life occurred in the past or take place now	Most important events in life will occur in the future
Immediate need gratification expected	Need gratification deferred until later
There are universal guidelines about what is good and evil	What is good and evil depends upon the circumstances
Traditions are sacrosanct	Traditions are adaptable to changed circumstances
Family life guided by imperatives	Family life guided by shared tasks
What one thinks and says should be true	What one does should be virtuous
Children should learn tolerance and respect	Children should learn to be thrifty
Social spending and consumption	Saving, investing
Unstructured problem solving	Structured, mathematical problem solving
In business, stress on short-term profits	In business, stress on future market position

Diario delle Attività:

7/8/9 Aprile 2010

Lettura di PPT informativi sugli ambienti di lavoro, sulle query e su come crearle. Illustrazione degli ambienti di sviluppo delle query. Poca chiarezza per quanto riguarda le scadenze e le persone coinvolte. Mostrati i report elaborati dai greci per l'ambiente delle vendite. Già presenti nella stessa cartella i report degli altri ambienti di lavoro: controlling, logistica, acquisti, credito. Fatto sapere che oltre alla creazione di query sarà necessario fare un glossario .

12/13/14 Aprile 2010

Spiegazione di alcuni termini, indici, indicatori, caratteristiche. Comunicazione delle date delle conference call. Dopo pochi giorni subito modifica delle date, posticipandole e raggruppandole.

15/16/19 Aprile 2010

Inizio query controlling. Report relativamente chiari, portati in un formato diverso da quello preparato dal key user delle vendite. Problema: report in francese. Ancora molta incertezza sui significati dei termini.

20 Aprile 2010

Sempre query controlling, preparazione anche dei relativi workbook e abbellimento degli stessi. Richiesta al key user delle vendite dei nomi con senso per i suoi workbook in vista della conference call con lui.

21 Aprile 2010

Preparazione slide per la conference call delle vendite. Alcune richieste non è stato possibile soddisfarle. Sono info che in Italia non vengono calcolate. Questo ha richiesto la successiva creazione di indici che permettessero di calcolarli. Domani alla conferene call dovremmo chiedere come calcolarli.

22 Aprile 2010

Conference call con il Key user delle vendite. Ore 10. Lo specialista informatico ha presentato il team italiano al team greco. Mostrati i report creati. Chiesto info sugli indicatori mancanti. Esigenza di mostrare workbook senza complicazioni, più chiari possibili. Preparazione di un documento con il resoconto della conference call per allinearci con il lavoro.

23 Aprile 2010

Inizio analisi report Logistica. Formato ancora diverso rispetto agli altri report. Maggior numero di report.

26 Aprile 2010

Molti termini di cui non sappiamo il significato per quanto riguarda la logistica. Nei report non sono state indicate spiegazioni o altro oltre al nome delle colonne. Per la logistica bisogna stare attenti anche all'ambiente greco e a come è la loro gestione. Non risulta particolarmente diversa ma per via dell'ambiente culturale diverso alcune cose potrebbero venire gestite diversamente.

27 Aprile 2010

Di tutti i report della logistica non se ne potevano fare 2 perché richiedevano un tipo di analisi che in Italia non veniva svolta e che quindi non è sviluppata sul sistema informativo.

28 Aprile 2010

Preparazione delle due presentazioni (logistica e controlling) per le conference call del giorno successivo.

29 Aprile 2010

Conference call controlling. Key-user greco piuttosto soddisfatto. Richiesta di qualche aggiunta. Resoconto. Conference call per quanto riguarda la logistica. Utente greco soddisfatto. Alcune cose chiarite. Abbiamo proposto cose che ritenevamo di interesse e lui ce le ha validate. Ci sono comunque molti punti aperti e per questo si è pensato di programmare una ulteriore conference call di revisione dei punti non chiari il 4 maggio.

30 Aprile 2010

Sistemazione di alcune cose del controlling e della logistica in seguito alle conference call.

3 Maggio 2010

Revisione query logistica in vista della conference call di domani. Iniziato anche ad analizzare i report degli acquisti per conference call del 6 maggio. Formato ancora diverso per questi report. Alcune cose sono impossibili perché in Italia non si fanno un certi tipi di analisi.

5 Maggio 2010

Preparazione della presentazione PPT per la conference call del giorno seguente. [si presta attenzione a mostrare dati sensati e ad inserire dati di input che facessero girare in un tempo relativamente breve le query per non far intuire agli utenti greci che qualcosa potesse non funzionare].

6 Maggio 2010

Conference call acquisti. Resoconto. Abbastanza contento il key user greco. Preparazione del solito documento di resoconto da inviare anche lui.

10 Maggio 2010

Inizio dello sviluppo delle query del credito. Questi report hanno un ulteriore formato e sono molti e molto più complessi, poco precisi, talvolta in greco. Assente qualsiasi tipo di

spiegazioni. [non ci si capacita di come sia potuto succedere che un utente possa aver mandato dei file così. non si capisce niente].

11 Maggio 2010

Conference call straordinaria sulla logistica poiché lo specialista informatico 1 era in Grecia e volevano chiarimenti. Durata 4 ore. Viene fuori la possibilità di creare un query in più per quanto riguarda l'anzianità dello stock. Suggerimento da parte nostra per il tipo di analisi

13 Maggio 2010

Rinviate conference call del credito. Difficoltà nel capire come vogliono calcolare i giorni concessi scaduti etc etc. non chiarezza dei report. [questi report sono proprio fatti male, poco chiari. Questo ha creato molta insofferenza].

14 Maggio 2010

Conference call con il key user 5. Gli abbiamo mostrato alcuni workbook ma ci siamo accorti parlando con lui che solo uno tra tutti quelli che ci ha dato è veramente fondamentale e dai cui prescindono tutti gli altri. Per cui ci siamo messi con lui a capire tutte le colonne del report madre per poi procedere con gli altri. Gli chiediamo di mandarci qualcosa di scritto per capire meglio ma lui si ostina a volerci parlare. Noi gli abbiamo chiesto di scriverci anche perché essendo un argomento un po' complesso avere qualcosa di scritto aiuta nella comprensione, per via anche dell' inglese.

20 Maggio 2010

Sistemazione di alcuni particolari indicatori inerenti alle vendite inseguito all'invio di una mail. Richiesto di omologazione dei formati. Parlando con lo specialista informatico 1 viene fuori che poiché stiamo creando molte query e stiamo producendo anche le versioni finali è necessario che le chiamiamo tutte allo stesso modo, creando quindi una naming convention. [per questo abbiamo interrotto la preparazione del glossario per questioni di tempo].

21 Maggio 2010

Preparazione di uno specchietto riassuntivo di tutte le query e relativi workbook

25 Maggio 2010

Programmate due brevi conference call di chiarimento con le vendite e il credito. Da oggi diciamo che tutti i key user greci ci stanno contattando molto più spesso. Fino ad ora non hanno posto molte obiezioni, ora però sono tutti un po' allertati. La scadenza del primo luglio si avvicina e i loro responsabili hanno fatto un po' di pressione.

3 Giugno 2010

Sviluppo di un glossario per il credito dovuto alla complessità degli indici.

4 Giugno 2010

Inizio del glossario dell'ambiente delle vendite, sullo stile di quello che credito perché abbiamo notato che anche per noi è utile questo tipo di spiegazioni degli indici.

8 Giugno 2010

Riunione per capire avanzamento dei lavori.

11 Giugno 2010

Aggiustamenti ai report delle logistica e degli acquisti.

14 Giugno 2010

Ricevuta e-mail dal key user 1 per richiedere altri report riguardanti le vendite. Ha mandato una mail senza mettere in copia lo specialista informatico 1 e lo specialista informatico 2.

15 Giugno 2010

Il key user della logistica ci contatta perché vuole capire come funzionano i suoi workbook. Gli mostriamo quali sono i workbook che ci aveva chiesto; neanche lui si ricordava quali erano. Abbiamo anche ricordato quella query sull'anzianità dello stock di cui si era parlato un mese fa.

16 Giugno 2010

Conference call con il credito per la parte di customer service da lui richiesta. Noi ci prepariamo dicendo che molte voci non sono chiare e che in molti casi gli proponiamo qualcosa noi, poi sarà lui a validare le nostre proposte. Durante la conference call il key user 5 è pieno di esclamazioni, "very good!" "nice nice!".

17 Giugno 2010

Meeting con tutto il team italiano per capire a che punto siamo con i lavori. Abbiamo stilato un elenco con ciò che è stato fatto per argomento e con le cose da fare con vicino chi le deve fare ed entro quando.

18 Giugno 2010

Si è lavorato sul PPT di aggiornamento dei lavori da mandare a tutti, anche agli utenti greci. Sono state inserite le news e la "to do list", il numero dei report richiesti per argomento e il numero di quelli fatti. Contrassegniamo poi con bandierine verdi e rosse l'avanzamento dei lavori. Uno degli utenti ci ha mandato un mail per chiederci se potevamo fare una conference call straordinaria perché vuole sapere come utilizzare i report che ha a disposizione e modificarli.

21 Giugno 2010

Fatta conference call richiesta dal key user 1 su come usare in pratica i workbook. Molto soddisfatto, ci ha spedito poi una email ringraziandoci in modo particolare. Continua il lavoro riguardante le query della logistica. Poiché abbiamo richieste un po' confuse da parte del key user 4 gli proponiamo soluzioni per copia di quelle italiane.

24 Giugno 2010

Creazione dei workbook sui dati della logistica greca.

25 Giugno 2010

Anche se senza nessun feedback dall'ultimo PPT inviato effettuiamo nuovamente l'aggiornamento del PPT con le attività ultimante, quelle in svolgimento, e quelle ancora da esaminare. Ci aspettiamo che venga preso in considerazione.

28 Giugno 2010

Creazione sempre in ambiente greco dei workbook logistici.

29 Giugno 2010

Aggiornamento glossario logistica. Sempre attività di aggiornamento relative ai workbook logistici.

30 Giugno 2010

Revisione di alcune parti del glossario. Teniamo nota di tutte le modifiche ai workbook e alle attività fatte a da svolgere per il successivo aggiornamento del PPT.

1 Luglio 2010

Prima deadline di progetto.

2 Luglio 2010

Aggiornata mail con il PPT di aggiornamento delle attività.

5 Luglio 2010

Proseguiamo con il glossario.

6 Luglio 2010

Key user 1 ci contatta per ulteriori chiarimenti e notiamo che ci chiede sempre le stesse cose. Contatto il key user 4 direttamente via communicator (chat aziendale) per capire subito alcune questioni importanti. Abbiamo qualche problema nella definizione di certi concetti logistici che in Italia non vengono trattati per diversa gestione.

7 Luglio 2010

Illustriamo al key user 4 le varianti che gli abbiamo creato per facilitarlo nell'uso delle sue query. Le varianti lo aiutano a compiere le sue analisi. Gli scriviamo una mail con la procedura guidata per l'uso di questi strumenti. Il key user 4 spesso durante le nostre conversazioni ci chiede perché non è programmata la nostra visita in Grecia: "sarebbe più facile lavorare spalla a spalla per risolvere in breve tempo alcune problematiche".

8 Luglio 2010

Conference call con il key user 4 in mattinata per verificare la bontà di certi dati.

16 Luglio 2010

Il key user 4 ci ricontatta per richieste specifiche su un report in particolare. Vuole accertarsi che restituisca un certo tipo di analisi che lui ritiene importante

20 Luglio 2010

Ci accorgiamo che un workbook tra quelli delle vendite è stato modificato. Questo significa che il key user 1 ha potuto modificare tale workbook, quindi c'è un problema di autorizzazioni che va subito sistemato perché è necessario che loro non riescano a modificare né i workbook né le query ufficiali.

22 Luglio 2010

Key user 4 mi contatta via communicator per alcuni chiarimenti riguardanti due query.

26 Luglio 2010

Non ci sono emergenze.

27 Luglio 2010

Il key user degli acquisti ci contatta su come utilizzare i suoi workbook pronti da due mesi. Ci accorgiamo che ci fa domande di base, come salvare un workbook oppure come effettuare un "drill down". Ora ci spieghiamo il perché del silenzio nei due mesi appena trascorsi: nessun feedback, nessun commento. Non sapendo usare lo strumento non lo ha analizzato e solo ora che necessita di tali analisi si trova costretto a chiedere. Parlando con una collega italiana in visita in Grecia si accorge che avrebbe bisogno di altri workbook che in Italia vengono utilizzati. Iniziamo quindi la creazione nell'ambiente greco di tali query per copia di quelle italiane.

29 Luglio 2010

Solo ora ci accorgiamo di qualche problema relativo alla query del credito. Questo problema non è mai sorto proprio perché il key user 5 non ha mai lasciato nulla di scritto, non ha mai mandato e-mail con le sue richieste.

2 Agosto 2010

Key user 4 ci contatta, e nell'ultimo periodo mi contatta tutti i giorni verso sera perché si è messo a verificare tutti i dati dei report in maniera molto precisa.

3 Agosto 2010

Conference call con il key user 5 per il credito. Tutte le volte che lui ha delle domande ci chiede di parlare, non scrive mai mail. Facciamo qualche aggiustamento relativo ad alcuni tipi di documento. Il clima però è teso. L'atteggiamento key user 5 indispettito.

4 Agosto 2010

Riguardiamo i report del credito per capire se ci sono problemi con gli indici ma ci accorgiamo che è necessario che il key user 5 ci dia le sue specifiche, altrimenti non

sappiamo come agire, non sappiamo che dati aspettarci e non sappiamo quale dati sono veritieri e quali no.

5 Agosto 2010

Emerge un problema con la logistica. Il key user 4 ha detto che passerà “big trouble” se questo problema non verrà risolto per la prima settimana di settembre perché è durante le prime settimane che usano in modo particolare questa query. Facciamo una mini conference call con il key user 5 per il credito perché come al solito quando lui ha dei problemi chiama e non scrive, e ci accorgiamo per la prima volta che abbiamo un problema di lingua per quanto riguarda come chiamare i giorni subiti e i giorni scaduti.

6 agosto 2010

Il key user 4 preme che la query sia fatta perché gli hanno chiesto delle analisi e ci chiede di garantirgli la query pronta per i primi di settembre.

25 agosto 2010

Il key user 1 ci contatta ogni cinque minuti per risolvergli dei problemi. Noi gli diciamo che è meglio se compatta i problemi perché così li gestiamo meglio.

27 agosto 2010

Mandate al key user 4 mail con tabelle esplicative per la soluzione dei suoi problemi. Utilizzati screenshot e immagini e frecce per fargli capire molto bene.

30 agosto 2010

Riguardo al problema emerso durante l'ultima conversazione con il key user 4: non ha la percezione che visto che è una cosa nuova richiede tempo per essere sistemata, perché a livello di sistema è necessario fare diverse modifiche.

1 settembre 2010

Il key user 4 chiede aggiustamenti nel layout e nelle caratteristiche. Ci dice che vuole certe informazioni da determinate tabelle.

2 settembre 2010

Cerchiamo di capire i valori del peso e del volume da mettere nel workbook del picking. Continue chat con domande da parte del key user 4 su dei particolari e su alcune verifiche della bontà dei dati.

3 settembre 2010

Durante la chat il key user 4 ci chiede una definizione di contenuto. Cosa è la data logistica. Si supponeva che lo sapesse.

8 settembre 2010

Aggiornato glossario logistica perché è da molto che non veniva aggiornato, ma ancora non lo stiamo sfruttando per le sue potenzialità.

13 settembre 2010

[da un mesetto tutti i giorni i key user ci contattano per chiarimenti. Ogni volta che hanno un problema ci contattano. Forse è il caso che iniziamo a fargli capire che noi non saremo sempre qui e bisogna pensare a come strutturare il sistema per gestirli]

15 settembre 2010

Il key user 4 in questi ultimi due giorni non ha fatto pressione come i giorni scorsi. Non si capisce bene perché.

17 settembre 2010

Richiesti aggiustamenti alla query dello “stock seniority”. È una query che richiede attenzione per come la si interroga. Il key user 4 ha chiesto di inserire tantissime caratteristiche nel “pop up” e questo ha comportato che nella visualizzazione scomparissero dei dati. Tutte cose che si possono aggiustare e proprio perché la query è complessa bisogna stare attenti. Il key user 4 si è subito agitato. Ci ha chiesto se per caso avessimo “rovinato” la query. Voleva essere rassicurato che le modifiche non rovinassero i dati dei workbook. È una preoccupazione che non ha mai avuto ed è infondata, poiché le modifiche non rovinano i dati. Mi confida che è seriamente preoccupato perché non riesce ad avere i risultati che altre persone gli richiedono. [La pressione, la lontananza, il non contatto rendono difficile vera comprensione dei problemi].

20 settembre 2010

Aggiustamenti.

21 settembre 2010

Due specialistici informatici sono in Grecia. I greci risultano contenti, hanno piccole richieste di aggiustamenti.

22 settembre 2010

Aggiustamenti dei pop up. Questo è segno che hanno iniziato a usare a tutti gli effetti le query e stanno capendo che hanno bisogno di certe info in un certo modo.

24 settembre 2010

Aggiustamenti alle query per il key user 4. pensiamo di aver trovato una caratteristica che voleva, ma non è quella che cerca. Anche qui problemi di comprensione del significato inglese/italiano.

27 Settembre 2010

Problemi con i caricamenti dei dati storici, risolti però in giornata. Il key user 4 ci chiede di aggiungere nuovamente altre caratteristiche in alcuni pop-up.

28 settembre 2010

Riassunto delle problematiche per capire l’andamento delle attività. Il key user 5 chiede a che punto siamo con le sue query e aspetta dei feedback di cui ha assoluto bisogno vista la

fine mese. Il problema che non sappiamo bene a cosa si riferisce e non capiamo perché debba avere questo tono di richiesta. Si comunica di interrompere con le comunicazioni chat ma si suggerisce di utilizzare il sistema interno della gestione delle richieste.

29 settembre 2010

Ricezione di richieste di assistenza tramite il sistema che gli è stato appena spiegato.

30 settembre 2010

Consegna ufficiale dei report. D'ora in poi il team virtuale è da considerarsi sciolto.

Bibliografia

Hertel Guido, Geister Susanne, Konradt Udo (2005), "Managing virtual teams: a review of current empirical research", Human Resource Management Review, Vol.15, pp. 69-95.

Schiopoiu Burlea Adriana (2007), "The Communication Process in Virtual Teams", Informatica Economica, Nr.1(41), pp. 113-116.

Moro Andrea (2010), "L'infinito presente. Gli universali linguistici", Atlantide, N.20, pp.95-99.

Richard Holden (2001), "Managing people's value and perceptions in multi-cultural organizations", Employee Relations, Vol.23, No.6, pp.614-626.

Michael D.Myers, Felix B. Tan, (2002), "Beyond Models of National Culture in Information Systems Research", Journal of Global Information Management, Vol. 10, N. 2,

Andrea Ferrante (2007), "Le cinque dimensioni della cultura di Geert Hofstede",myf

Five Challenges to Virtual Team Success: Lessons From Sabre, Inc. Kirkman, Rosen, Gibson, McPherson. (2002) Academy of Management Executive, 16, 67-80.

John Wiley and Sons, (1997), "Reaching Across Space, Time and Organizations with Technology", Global Learning Communities.

Bradley L. Kirkman, Benson Rosen, Paul E. Tesluk, Cristina B. Gibson, (2004), "The impact of team empowerment on virtual team performance: the moderating role of face to face interaction", Academy of Management Journal, Vol.47, N. 2, pp.175-192.

Jason B. Ellis, Kurt Luther, Katherine Bessiere, Wendy A. Kellogg, "Games for Virtual Team Building".

Abdelmajid Bouazza, Halas KAF-Molli, Pascal Molli, "Coordinating Virtual Teams by Measuring Group Divergence".

Claudio Scordino (2000), "I team virtuali. Problemi e metodologie per introdurli all'interno delle società.". Università degli Studi di Pisa.

Daphna Shwartz-Asher, Niv Ahituv, Dalia Etzion, "Improving the performance of virtual Teams through team structure".

Richard Holden (2001), "Managing people's value and perceptions in multi-cultural organizations", Employee Relations, Vol. 3, No. 6, pp. 614-626.

P.S. Greenberg, R.H. Greenberg, Y.L. Antonucci (2007), “*Creating and sustaining trust in virtual teams*”, Kelley School of Business, Indiana University, disponibile online su www.sciencedirect.com

Elena Karpova, Ana-Paula Correia, Evrim Baran(2009), “*Learn to use and use to learn: Technology in virtual collaboration experience*”, Internet and Higher Education, Vol. 12, pag. 45-52.

Timothy Kayworth, Dorothy Leidner, (2000), “*The Global Virtual Manager: A Prescription for Success*”, European Management Journal, Vol. 18, No.2, pp. 183-194.

Jessica K. Winkler, Jeans Dibbern, Armin Heinzl, (2008), “*The impact of cultural differences in offshore outsourcing – Case study results from German – Indian application development projects*”, Inf Syst Front, Vol, 10, pp. 243-258.

Geeta C. D’Souza, Stephen M. Colarelli, (2010), “*Team member selection decision for virtual versus face to face teams*”, Computers in Human Behavior, Vol. 26, pp.630-635.

Geert Hofstede, (1989), “*Organising for cultural diversity*”, European Management Journal, Vol. 7, No. 4.

Jack D. Becker, “*Collaborative Technologies and Virtual Teams: Which is more important – the technology or the team?*”, School of Business-Camden, Rutgers University.

Anca Metiu, (2006), “*Owning the Code: Status Closure in Distributed Groups*”, Organization Science, Vol.17, No.4, pp. 418-435.

Brian Nicholson, Sundeep Sahay, (2001), “*Some political and cultural issues in the globalization of software development: case experience from Britain and India*”, Information and Organization, Vol. 11, pp. 25-43.

Yusuf Munir Sidani, Dima Jamali, (2009), “*The Egyptian Worker: Work Beliefs and Attitudes*”, Journal of Business Ethics.

Pamela J. Hinds, Mark Mortensen, (2005), “*Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication*”, Organization Scienze, Vol.16, No.3, pp. 290-307

Jonathon N. Cummings, (2004), “*Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization*”, Management Science, Vol.50, No.3, pp.352-364.

Michael Boyer O'Leary, Mark Mortensen, (2010), "*Go (Con)figure: Subgroups, Imbalance, and Isolates in Geographically Dispersed Teams*", *Organization Science*, Vol.21, No.1, pp. 115-131.

ADB 2009. *Managing Virtual Teams*.

ADB 2009. *Working in teams*.

Massimo Folador, "*L'organizzazione perfetta. La regola di San Benedetto, Una saggezza antica al servizio dell'impresa moderna*", 2006, Edizioni Angelo Guerrini e Associati Spa.

Luisa Macciocca Massimo, Raffaele Massimo, (2008), "*Gestione e valorizzazione delle Risorse Umane*", Maggioli Editore.

Robert Kreitner, Angelo Kinicki, "*Comportamento Organizzativo*", 2004, Edizione Apogeo.

Stephen P. Robbins (2007), "*La Nuda Verità. Gestire le Risorse.*", Sperling & Kupfer Editori.

Elisa Mattarelli, (in corso di stampa), "*I team virtuali*", McGraw Hill, Milano

www.geert-hofstede.com/index.shtml

www.adb.org/documents

www.sciencedirect.com

www.loreal.it