

**ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA**

---

**FACOLTA' DI INGEGNERIA**

**CORSO DI LAUREA IN INGEGNERIA GESTIONALE**

*CIEG – Centro di studi di Ingegneria Economico-Gestionale*

**TESI DI LAUREA**

in

**COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO LS**

**Processi sociali, generazione di idee, costruzione di pratiche, nei team  
globalmente distribuiti: Caso Mind Resources**

CANDIDATA

Federica Zecca

RELATORE:

Chiar.ma Prof.ssa  
Maria Rita Tagliaventi

CORRELATORE:

Prof.ssa Elisa Mattarelli  
Ing. Giacomo Carli

Anno Accademico 2009/2010

Sessione III

## Indice

<b>1- INTRODUZIONE.....</b>	<b>5</b>
1.1- Il lavoro geograficamente distribuito.....	5
1.2- Oggetto della ricerca.....	7
1.3- Struttura dell'elaborato.....	9
<b>2- I TEAM VIRTUALI.....</b>	<b>11</b>
2.1- Che cosa sono.....	11
2.2- Vantaggi e svantaggi della virtualità.....	12
2.3- Gestire i team virtuali.....	13
2.3.1- fase 1: preparazione.....	16
2.3.2- fase 2: lancio.....	19
2.3.3- fase 3: gestione delle performance.....	19
2.3.4- fase 4: sviluppo del team.....	24
2.3.5- fase 5: scioglimento.....	25
<b>3- I TEAM GLOBALMENTE DISTRIBUITI.....</b>	<b>26</b>
3.1- Che cosa sono.....	26
3.2- I processi sociali.....	27
3.2.1- Dinamiche <i>onsite-offshore</i> : le differenze di <i>status</i> .....	29
3.3- Una questione di identità.....	30
3.3.1- Identità organizzativa.....	32
3.3.2- Identità professionale.....	33
3.3.3- Identità di team.....	34
<b>4- LA CREATIVITÀ.....</b>	<b>36</b>
4.1- Che cos'è la creatività.....	36
4.1.1- Opportunity Recognition.....	38
4.2- Gestire la creatività.....	40

4.2.1- Il processo creativo.....	40
4.2.2- La creatività a livello individuale.....	42
4.2.3- La creatività a livello di gruppo.....	46
4.3- Gestire la creatività nei team virtuali.....	49
4.4- Gestire la creatività nei team globalmente distribuiti.....	51
<b>5- IL CASO MIND RESOURCES.....</b>	<b>54</b>
5.1- Storia e profilo dell'azienda.....	54
5.2- Metodologia utilizzata.....	56
5.3- Raccolta dati.....	58
5.3.1- Interviste pilota.....	58
5.3.2- Protocollo di intervista.....	59
5.4- Analisi delle evidenze empiriche.....	61
5.4.1- Gestione del lavoro a distanza.....	62
5.4.1.1- I progetti meccanici.....	63
5.4.1.2- I progetti steel.....	70
5.4.2- Costruzione di pratiche per la gestione del lavoro a distanza.....	73
5.4.3- Generazione di nuove idee.....	78
5.4.4- Valori di identità professionale e organizzativa: la percezione dell'altro.....	84
5.5- Discussione dei risultati per la costruzione di un modello teorico.....	91
<b>6- CONCLUSIONI.....</b>	<b>97</b>
ALLEGATI.....	99
BIBLIOGRAFIA.....	112

*A mia madre e a mio padre*

# 1. INTRODUZIONE

## 1.1 Il lavoro geograficamente distribuito

*“It is now possible for more people than ever to collaborate and compete in real time with more other people on more different kinds of work from more different corners of the planet and on a more equal footing than at any previous time in the history of the world.”*

(Thomas Friedman, *The World is Flat*, 2005).

È proprio in questo recente contesto di globalizzazione, autorevolmente sintetizzato da Friedman in questa frase, che si colloca il fenomeno della gestione del lavoro geograficamente distribuito.

Lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, la riduzione di barriere, la globalizzazione dei mercati hanno spinto - e continuano a spingere sempre più spesso - piccole e grandi imprese ad esternalizzare parte delle loro attività affidandole a fornitori collocati al di là dei loro confini nazionali o a delocalizzare parte dei loro business in altri paesi; il fine ultimo è spesso quello di presidiare un numero maggiore di competenze eterogenee, concentrandosi sulle proprie *core competences*, alla ricerca di fattori produttivi a basso costo, come la manodopera. Quando tale processo di trasferimento verso un altro paese riguarda attività intangibili, come ad esempio la progettazione, tale fenomeno viene denominato *offshoring*.

La globalizzazione, le acquisizioni e fusioni tra aziende, le opportunità nei mercati emergenti e la diffusione di imprese transnazionali mettono le organizzazioni davanti ad un contesto globale in cui è possibile rimanere competitivi soltanto a condizione di creare un ambiente innovativo e collaborativo che vada oltre le distanze fisiche-temporali. La ricerca e sviluppo assume un valore quasi vitale all'interno delle organizzazioni attuali, l'attività *core* su cui concentrare gli sforzi, il punto d'inizio per l'innovazione.

Tradizionalmente le attività di ricerca e sviluppo sono portate avanti attraverso un approccio di tipo *project management*, il cui nucleo organizzativo è proprio il team, i cui membri - collocati nello stesso spazio fisico - interagiscono frequentemente e coordinano i loro sforzi per sviluppare un nuovo prodotto o servizio.

I cambiamenti del mercato, l'insorgere di una competizione di dimensioni globali, ha avuto, parallelamente, ripercussioni anche nel modo di condurre tali attività ad alto contenuto di conoscenza. Le abilità e le competenze richieste per sviluppare un nuovo prodotto diventano sempre più specializzate e dettagliate, tali che riuscire a "concentrarle" in uno stesso ufficio diventa quasi impensabile. Ecco che le aziende non hanno scelte se non quella di cercare di raggiungere tali bacini di conoscenza coi mezzi loro a disposizione.

Gli sviluppi nell'ICT<sup>1</sup> sono, poi, il veicolo di un più rapido cambiamento. È grazie ai loro continui progressi - *e-mail*, *video-conferencing*, *instant messaging*, etc. - che nelle aziende diventa sempre più diffusa la pratica di distribuire il lavoro tra le varie sedi e quindi tra i vari dipendenti collocati nei diversi angoli del pianeta, connettendo competenze ed idee eterogenee, raggiungendo domini di conoscenza altrimenti inaccessibili, accedendo a manodopera qualificata a basso costo.

In questo modo, team geograficamente distribuiti, multinazionali e multiculturali diventano sempre più la norma in un contesto globale.

Si introduce, quindi, il concetto di distanza nella gestione delle organizzazioni e delle persone che ne fanno parte. Tale distanza può essere declinata in base a diverse dimensioni: la dimensione culturale, la dimensione amministrativa/politica, la dimensione geografica e quella economica (MacDuffie, 2007). Non si tratta quindi di affrontare solo le problematiche che derivano dalla distanza geografica, come il fuso orario, ad esempio, che rende le interazioni asincrone, ma anche le differenze culturali, la diversità linguistica, le peculiari norme sociali e di comportamento, metodi di lavoro e competenze differenti che possono influenzare le dinamiche e l'efficacia di questi team.

È così che l'attenzione di molti studi accademici, negli ultimi anni, si è spostata verso un'analisi più attenta di questo fenomeno. Si cerca di indagare, attraverso studi sul campo, in laboratorio, meta-analisi, indagini campionarie e casi studio, intorno alle questioni che scaturiscono dalla gestione del lavoro geograficamente distribuito, all'influenza che la distanza possa manifestare sulle dinamiche aziendali in senso lato. In particolare, gli studiosi hanno considerato la distanza come un limite che le organizzazioni globali devono superare, una discontinuità che deve essere gestita al meglio, un aspetto

---

<sup>1</sup> ICT (Information and Communication Technology) è l'insieme delle tecnologie che consentono di elaborare e comunicare l'informazione attraverso mezzi digitali

critico per l'efficacia di un team in un contesto globale, e quindi "meritevole" di un forte interesse da parte della ricerca sociale e sul management (Connaughton&Shuffler, 2007). Numerosi articoli sono stati pubblicati negli ultimi anni, tutti tesi ad individuare i vari elementi che caratterizzano un team distribuito e, al tempo stesso, a cercare di delineare delle raccomandazioni pratiche per i manager e i membri di questi team.

L'attualità dello sviluppo di questi team geograficamente distribuiti, il numero sempre crescente degli studi disponibili, la varietà dei temi esaminati ci mettono senza dubbio di fronte ad una realtà in continua evoluzione e scoperta, in modo tale che delineare un quadro chiaro ed esaustivo sembrerebbe impossibile, ad oggi. Ciò ci viene confermato anche dalla varietà dei termini utilizzati per descrivere questa nuova realtà: per riferirsi ad una dimensione culturale si usano termini come transnazionale, multiculturale, multinazionale, globale, interculturale, internazionale; per sottolineare invece l'elemento riferito alla distribuzione dei membri nello spazio, si utilizzano spesso termini come virtuale, disperso, distribuito (Connaughton&Shuffler, 2007).

Ad ogni modo, il termine che appare più utilizzato è *global virtual team*, il quale consente di evidenziare contemporaneamente la natura "virtuale" dell'interazione tra i membri del gruppo basata, cioè, sugli strumenti delle tecnologie dell'informazione e comunicazione e la distanza fisica- "globale", appunto- che intercorre tra loro.

## **1.2 Oggetto della ricerca**

Il presente lavoro di tesi mira ad approfondire il fenomeno del lavoro geograficamente distribuito, collocandosi, in particolare, all'interno di un progetto di ricerca di più ampio respiro.

Ho avuto la possibilità di partecipare ad un gruppo di ricerca composto dalla Professoressa Maria Rita Tagliaventi, dalla Professoressa Elisa Mattarelli e dal Ing. Giacomo Carli del Dipartimento di Scienze Aziendali – Centro di Studi di Ingegneria Economico-Gestionale dell'Università Alma Mater di Bologna. Obiettivo della ricerca è lo studio della delocalizzazione di attività ad alto contenuto di conoscenza in paesi esteri e delle difficoltà che scaturiscono dal coordinamento internazionale di questi processi; in altre parole, il lavoro a distanza applicato ad attività come la ricerca e sviluppo.

In particolare, ho collaborato all'analisi di un caso studio volto a studiare le dinamiche esistenti all'interno di team globalmente distribuiti facenti capo ad una piccola azienda italiana, che offre servizi di progettazione meccanica ed ha una sede *offshore* in India. Tale azienda, il cui nome è Mind Resources S.r.l., per fornire il suo prodotto finale al cliente, costituisce dei team i cui membri sono distribuiti tra la sede italiana e quella indiana ed utilizzano principalmente le tecnologie dell'informazione e della comunicazione per collaborare. Il caso Mind Resources, quindi, risulta molto interessante per approfondire le dinamiche interne a tali team e per capire quali fattori influenzino il loro funzionamento in relazione ai risultati del team.

Mind Resources è stata già oggetto di ricerca da parte del gruppo coordinato dalla Professoressa Tagliaventi, ed il suo studio, in quell'occasione, era piuttosto mirato a capire i motivi della scelta dell'*offshoring* ed il processo di sviluppo del prodotto a distanza.

In questo caso, invece, l'obiettivo è quello di comprendere i processi sociali e le dinamiche comportamentali che si sviluppano all'interno dei team globalmente distribuiti; indagando sulle percezioni dei membri di tali team, è interessante capire come le differenze percepite tra loro, in generale, in ordine alle competenze, ai metodi di lavoro e culturali e, in particolare, in termini di identità professionale e organizzativa, , possano influire sui processi sociali e sui risultati del team; in particolare, si vuole focalizzare l'attenzione su quali fattori possano influenzare, ed in che modo, i processi di generazione di nuove idee.

Il mio contributo ad un simile lavoro di ricerca è stato quello di approfondire la letteratura internazionale sui temi rilevanti dei team virtuali e del lavoro globalmente distribuito, collaborando poi alla fase di indagine vera e propria, fornendo il mio aiuto per la stesura di un protocollo di intervista da somministrare ai membri dei team in Mind Resources, col quale abbiamo condotto numerose interviste volte ad indagare i temi legati all'obiettivo della ricerca, quali gestione del lavoro a distanza, differenze percepite e pratiche di gestione di tali differenze, soprattutto in merito a identità professionale e organizzativa, ed infine gestione della creatività all'interno del team.

L'analisi di tali interviste può quindi contribuire a migliorare la comprensione delle dinamiche all'interno dei team globalmente distribuiti ed a sollevare questioni rilevanti in merito.



### 1.3 Struttura dell'elaborato

Prima di addentrarsi nel caso Mind Resources, si intende fornire, nei primi capitoli, una revisione degli studi disponibili sul tema in questione.

È stato necessario, prima di tutto, focalizzare l'attenzione sui team virtuali in generale, fornendone una definizione operativa, insieme ad alcune considerazioni generali sui vantaggi e gli svantaggi derivanti dalla virtualità nel lavoro. All'interno di questo secondo capitolo, sono state poi analizzate le tematiche principali della gestione dei team virtuali, servendosi di un modello euristico sviluppato da Hertel, Geister e Konradt (2005), frutto di una revisione degli studi empirici sull'argomento, strutturata nelle diverse fasi di cui si compone l'intero ciclo di vita dello sviluppo di tali team. Questo modello si è rilevato utile per strutturare tutte le tematiche più importanti che scaturiscono dalla gestione di tali team.

Nel terzo capitolo, sono state approfondite le questioni sollevate, valutate nell'ottica della dimensione globale applicata alla gestione dei team virtuali. Dopo aver inquadrato il fenomeno dei team globalmente distribuiti e le relative peculiarità rispetto ai team virtuali, si vuole procedere ad analizzare rapidamente l'impatto che la distanza temporale, geografica e culturale possa avere sulle dinamiche di gruppo e sui processi sociali-emozionali all'interno dei team globalmente distribuiti; si approfondisce, con una revisione della letteratura internazionale in merito, le dinamiche che si creano a livello di sottogruppi, quando cioè il team è distribuito essenzialmente su due sedi, quella *onsite* e quella *offshore*, in cui emergono spesso questioni relative a differenze di *status*. Infine, ampio spazio è stato dedicato ad una revisione degli studi disponibili in merito all'importanza dell'identità sociale percepita dai membri di tali team. Si è voluto suddividere tale revisione sulla base dei gruppi sociali a cui è rivolto tale senso di appartenenza: l'identità organizzativa, professionale e di team.

Il quarto capitolo vuole fornire una panoramica sui temi della creatività: cos'è, come nasce, come si sviluppa e come viene incentivata a livello individuale e di gruppo; si focalizza poi l'attenzione sulla complessità della gestione e sviluppo della creatività nei team virtuali, in generale, e nei team globalmente distribuiti, in particolare.

Il quinto capitolo è completamente incentrato sul caso Mind Resources. Dopo una breve storia e descrizione del suo profilo aziendale, viene illustrato come vi è evoluta la ricerca, la metodologia utilizzata per affrontare il caso studio e la fase di raccolta dati. Infine, dopo un'attenta analisi delle informazioni raccolte, saranno discussi i risultati e le questioni sollevate durante l'analisi del caso studio.

## 2. I TEAM VIRTUALI

### 2.1 Che cosa sono

Il termine *virtual team* diventa comune nella letteratura sul management verso la fine degli anni novanta, ma una sua definizione specifica resta ancora controversa.

È bene partire dalla classica definizione di gruppo, per poi distinguerlo dal team ed infine definirne la particolare tipologia, ovvero quello virtuale.

Il gruppo è definito come è un insieme di due o più persone che interagiscono liberamente condividendo norme e obiettivi collettivi e avendo un'identità comune (Kreitner e Kinicki, 2004). Si definisce team, invece, un numero limitato di persone aventi capacità complementari che si ritengono reciprocamente responsabili in base allo scopo, agli obiettivi e all'approccio che hanno in comune (Kreitner e Kinicki, 2004). La differenza sostanziale tra i due concetti sta nella definizione di un proprio scopo o missione da parte del team ed in un più forte impegno comune, in una responsabilità sull'efficacia da parte del gruppo, che diventa sia individuale che collettiva.

Anche se nel linguaggio comune l'utilizzo dei due termini è interscambiabile, si è deciso di riportare entrambe le definizioni per permettere una più accurata definizione di team virtuale distinguendolo dal gruppo virtuale. In particolare, quest'ultimo esiste quando un insieme di telelavoratori, cioè coloro i quali utilizzano le tecnologie legate alla telecomunicazione per fornire il proprio lavoro al di fuori dei canonici posti di lavoro, riporta allo stesso manager. Il team virtuale si differenzia dal primo in quanto i suoi membri interagiscono allo scopo di raggiungere un obiettivo comune.

Dopo aver, quindi, evidenziato questa sottile differenziazione, è bene procedere con una definizione operativa di team virtuale. A tal proposito, si riporta quella di Hertel, Geister e Konradt che, in una loro revisione delle ricerche empiriche sulla gestione dei team virtuali nel 2005, definiscono i team virtuali come un insieme di (a) due o più persone che (b) collaborano interattivamente per raggiungere obiettivi comuni, mentre (c) almeno uno dei membri del team lavora da una diversa postazione fisica, organizzazione o in un diverso istante di tempo, tale che (d) la comunicazione e il coordinamento sono prevalentemente basati sui mezzi di comunicazione elettronica - *e-mail*, fax, telefono, *video-conference*, etc. - .

Da questa prospettiva, la virtualità diventa un continuo che ha due dimensioni principali: la dispersione geografica dei membri del team e la dipendenza delle interazioni tra loro dall'ICT. Se è vero che l'eterogeneità dei membri aggiunge complessità al compito di gestione di questi team, è altrettanto vero che queste differenze non costituiscono necessariamente parte della definizione dei team virtuali, in quanto esistono anche dei team i cui membri sono collocati nello stesso spazio fisico. Piuttosto, potenziali indicatori o misure di virtualità di un team possono essere il rapporto tra comunicazioni *face-to-face* e non *face-to-face*, la distanza media tra i membri o il numero di postazioni di lavoro del team in rapporto al numero di membri per ogni postazione.

Senza dubbio, i team virtuali manifestano molte delle peculiarità dei convenzionali team *face-to-face*; è la virtualità che, in un certo senso, ne amplifica i benefici e le difficoltà, aggiungendone degli altri.

## **2.2 Vantaggi e svantaggi della virtualità**

Nello specifico ed in estrema sintesi, le conseguenze che derivano dall'implementazione della virtualità nei team sono valutabili a livello individuale, organizzativo e sociale (Beer, Walton, & Spector, 1985). I potenziali vantaggi di un'alta virtualità del team a livello individuale sono rappresentati da un'elevata flessibilità, unita a più alte responsabilità e, quindi, motivazione superiore ed *empowerment* dei membri. Di contro, possono crearsi sentimenti di isolamento, di perdita di contatti interpersonali, possono aumentare le incomprensioni e crearsi più facilmente dei conflitti, ambiguità nei ruoli.

A livello organizzativo, i team virtuali hanno numerosi vantaggi: innanzitutto la selezione dei membri può essere fatta soprattutto sulla base delle competenze di questi e non solo sull'effettiva disponibilità locale; inoltre, i team possono lavorare 24 ore su 24 essendo i membri sparsi in diverse fasce di fuso orario, aumentando così velocità e flessibilità nel rispondere alle richieste del mercato; la connessione con fornitori e clienti è, infine, più stretta ed i costi per i viaggi e per la creazione di uffici ridotti. A questi vantaggi ovviamente si affianca una più difficile supervisione delle attività dei membri, e quindi ritardi nell'attuazione di misure correttive di fronte alle eventuali inefficienze; a ciò si

aggiungono i costi addizionali dovuti all'adozione di tecnologie appropriate per questi team e agli intensivi programmi di formazione.

Dal punto di vista sociale, l'implementazione dei team virtuali può agevolare lo sviluppo di quelle regioni del mondo carenti di infrastrutture o con basso tasso di occupazione, integrare persone con ridotta mobilità dovute a handicap e limitare i danni all'ambiente grazie ad una diminuzione della necessità di trasporto fisico, contribuendo così alla riduzione dell'inquinamento atmosferico.

Questa lista delle conseguenze positive e negative che la diffusione del team virtuale porta con sé ci permette di avere un quadro generale, ma per niente esaustivo, della vastità dei temi che si possono toccare affrontando questo argomento.

### **2.3 Gestire i team virtuali**

Sarebbe inopportuno procedere ad analizzare nello specifico ogni singolo aspetto e dinamica, senza prima fissare l'attenzione sulla caratteristica fondamentale di questi team: la mancanza di vicinanza fisica tra i membri.

Numerosi articoli hanno affrontato il tema dei benefici della vicinanza fisica per i gruppi di lavoro e di come questi benefici vadano persi con la distanza geografica.

In particolare, Sara Kiesler e Jonathan Cummings (2002), in una loro revisione della letteratura sociale e psicologica sull'argomento, affermano - basandosi su vaste ricerche empiriche - che la vicinanza in un gruppo di lavoro è altamente positiva per via di numerosi aspetti individuali e di gruppo. Tale vicinanza, definita come una distanza massima di 30-50 metri di separazione tra i membri, ha tre principali effetti: 1) le persone tendono a sentirsi a disagio quando la vicinanza fisica è eccessiva perché è come se sentissero violato il proprio spazio personale; 2) l'influenza sociale, che scaturisce dalla consapevolezza della presenza di altre persone, porta ad una particolare attenzione per ciò che gli altri pensano ed incrementano il senso di coinvolgimento con il gruppo; 3) la frequenza delle comunicazioni e delle interazioni informali aumentano.

Infatti, mentre la mera presenza degli altri può causare distrazione e stress nell'espletamento dei compiti più difficili, in quanto necessitano di privacy, gli effetti dell'influenza sociale, come l'incremento di familiarità con gli altri, portano a miglioramenti nelle performance di molti altri compiti, ad un aumento di comportamenti di

imitazione e conformità, all'emergere di un'iniziale identità di gruppo e, quindi, ad un maggior impegno verso quest'ultimo. Anche gli effetti delle comunicazioni *face-to-face* risultano molto positivi: Essi, infatti, aumentano il coinvolgimento organizzativo, lo scambio di informazioni, i feedback, portando ad un miglioramento della cooperazione, della partecipazione e del consenso, così come a una più forte identità di gruppo e ad una diminuzione dei conflitti e delle incomprensioni. Quando poi queste comunicazioni avvengono in un ambiente sociale condiviso aumentano le norme comuni e le aspettative, così come la soddisfazione, ed i ruoli all'interno del gruppo si attagliano meglio ai compiti ed alle contingenze. Inoltre, le persone, lavorando costantemente insieme in un stesso spazio fisico, tendono a difendere il territorio comune e rafforzano l'identità del gruppo e la coesione. Infine, la vicinanza porta indubbiamente alla comunicazione spontanea, la cui importanza è legata alla creatività ed all'innovazione del gruppo. Infatti, quando le occasioni di incontri informali sono frequenti, come davanti alla macchina del caffè o vicino la fotocopiatrice, lo scambio di informazioni, i feedback e l'attrazione interpersonale sono massimizzate. A livello di gruppo, vengono create più spesso delle interdipendenze tra i compiti, le riunioni e le decisioni sono più frequenti e cresce la comprensione condivisa. Si rafforza l'identità di gruppo, si generano competenze e *know-how* complementari, viene fornito più spesso supporto sociale e aumenta la probabilità di comportamenti intenzionali volti al contatto ed alla collaborazione.

Così Kiesler e Cummings (2002) riassumono quello che succede quando i membri di un gruppo lavorano distribuiti su distanze geografiche maggiori dei 30-50 metri e quindi i benefici della vicinanza fisica, sopra menzionati, vengono a mancare: *“I membri dei team distribuiti avranno più difficoltà a formare delle strette collaborazioni, a trattare in maniera più flessibile gli uni con gli altri, e ad approfondire le relazioni attraverso incontri informali. Sarà più difficile forgiare e sostenere dei legami forti nei team distribuiti più che nei team i cui membri sono collocati nello stesso spazio. Quando i legami sono deboli, trasferire conoscenza complessa da un luogo all'altro diventa più difficile”*<sup>2</sup>.

Preme inoltre sottolineare che, quando le comunicazioni avvengono tramite ICT piuttosto che *face-to-face*, i segnali non linguistici che migliorano la comprensione del

---

<sup>2</sup> Kiesler, S., & Cummings, J.N. (2002). What do we know about proximity and distance in work groups? A legacy of research. In P. Hinds, & S. Kiesler (Eds.), *Distributed work*. Cambridge, MA: MIT Press. (pag. 67).

discorso vengono eliminati, le strategie di conversazione che mettono le persone a proprio agio e facilitano la generazione di nuove idee sono limitate e le attività sociali spontanee ridotte (McDuffie, 2007).

Con una più chiara visione delle problematiche o, meglio, dei mancati benefici legati alla distanza fisica tra i membri dei team virtuali, si può ora procedere ad individuare gli aspetti rilevanti della gestione di tali team.

Per fare ciò, si rivela utile riportare la revisione di ricerche empiriche sulla gestione dei team virtuali sviluppata da Hertel, Geister e Konradt (2005). Tale revisione viene condotta costruendo un modello euristico semplificato che abbraccia l'intero ciclo di vita di gestione di tali team. A mio modesto parere, tale approccio risulta essere il più appropriato per organizzare al meglio gli aspetti chiave in una panoramica più chiara.

In questo modello si distinguono cinque fasi di sviluppo di un team virtuale cui corrispondono specifici compiti di gestione (Figura 1).

**FIGURA 1. Fasi di sviluppo di un team virtuale**



La prima fase di *Preparazione* contempla tutti quei compiti e decisioni che devono essere prese al momento della scelta di implementare dei team virtuali all'interno dell'organizzazione, come lo sviluppo di una *mission* del gruppo, la selezione del personale, il disegno del lavoro, etc. La seconda fase è rappresentata dal *Lancio* del team e risulta essere la più delicata, in quanto prevede i primi momenti di conoscenza all'interno del team. La terza fase è la *Gestione delle Performance* ed include, invece, aspetti di leadership e di mantenimento della motivazione e della comunicazione all'interno del team virtuale. La quarta fase ha ad oggetto lo *Sviluppo del Team* nel tempo e racchiude attività di valutazione dei processi, attività di formazione interna e introduzione di nuovi membri. Infine, come ultima fase troviamo quella di *Scioglimento* che implica una valutazione dei

risultati raggiunti ed un reinserimento dei membri, attività spesso trascurata nella gestione dei team. Passiamo ora ad individuare i principali aspetti di gestione all'interno di ogni singola fase.

### **2.3.1 Fase 1 : Preparazione**

Il compito fondamentale nella fase iniziale di implementazione di un team virtuale è sicuramente la definizione di uno scopo generale, accanto alla determinazione del livello di virtualità necessaria per raggiungere tale scopo. Ciò è chiaramente legato a obiettivi di tipo strategico, come ad esempio riduzioni di costi, aumento di flessibilità o reattività alle richieste del mercato. Analizziamo le singole attività necessarie in questa prima fase:

#### *A) Selezione del Personale e Gestione della Diversità*

Una delle ragioni strategiche sottese alla scelta di implementare dei team virtuali è sicuramente quella di raggiungere competenze chiave di tipo specialistico provenienti da diversi luoghi. In questi casi, i principali criteri di selezione sono proprio le competenze, la conoscenza, le abilità tecniche/professionali. Devono essere considerati però anche altri attributi necessari, soprattutto in condizioni di elevata virtualità del team, come la telecooperazione - padronanza nell'uso di tecnologie di comunicazione e condivisione di conoscenza per il lavoro di gruppo -, e la capacità di autogestione; a questi si aggiungono degli attributi della personalità come l'estroversione, l'amabilità, la coscienziosità, assieme all'autosufficienza, alla sensibilità interpersonale ed interculturale, all'affidabilità.

Accade quasi sempre, inoltre, nei team virtuali, quali sono quelli globalmente distribuiti, di avere membri con diverso background culturale, dovuto a una diversa nazione, o anche organizzazione o professione. La diversità diventa quindi un'importante aspetto da gestire. In particolare, diverse ricerche sui team tradizionali<sup>3</sup> sottolineano i vantaggi di questa, soprattutto con riferimento ai compiti

---

<sup>3</sup> e.g., Browsers C.A., Pharmer J.A., Salas E. (2000), ' When member homogeneity is needed in work teams: a meta-analysis.' Small Group Research, 31, 305-327.



più complessi che necessitano più punti di vista ed elevata creatività. Tale uso costruttivo della diversità, tuttavia, è limitato nei team virtuali a causa delle comunicazioni tramite ICT, che tendono piuttosto a creare facilmente conflitti e incomprensioni. Ad ogni modo, se ed in quale misura la diversità sia vantaggiosa per i team virtuali, è una questione ancora aperta. La diversità, comunque, rimane un qualcosa che deve essere gestito, e a tal proposito vengono proposte delle raccomandazioni<sup>4</sup>, come, ad esempio, la definizione di ruoli all'interno del team che fungano da "interpreti culturali", o attenti programmi di formazione e sistemi di supporto per il gruppo.

### B) *Disegno del Compito*

Questa attività si lega alla questione dell'individuazione della tipologia di lavoro che si adatti meglio ad alti livelli di virtualità nei team. Generalmente, il team virtuale ben si adatta a compiti per cui non sia necessario il lavoro fisico e quindi a quelli basati perlopiù sull'informazione e sulla conoscenza, come la R&D<sup>5</sup> o il *project management*. Un altro aspetto importante è la modularità dei compiti che, permettendo una chiara suddivisione di questi tra i membri del team distribuiti nei vari luoghi, riduce la necessità di coordinamento. Si rivelano, infine, necessari degli indicatori chiari del raggiungimento dei risultati, così da facilitare i feedback lungo la distanza.

### C) *Sistemi di Ricompensa*

La definizione di un sistema di incentivi chiaro e motivante è un punto importante da affrontare nel momento in cui un team di lavoro si forma. Così come per i team tradizionali, gli incentivi basati sulle performance di gruppo sono i più efficaci a spingere verso la cooperazione i membri di un team virtuale. Ovviamente questo sistema di incentivi deve tener conto anche delle specifiche caratteristiche del team, come gli obiettivi, le interdipendenze tra i compiti, l'autonomia, la diversità e,

---

<sup>4</sup> e.g. Hofner Saphiere D.M. (1996), 'Productive Behaviors of global business team.' *International Journal of Intercultural Relations*, 20, 227-259.

<sup>5</sup> Research and Development: attività di ricerca e sviluppo.

infine, il grado di virtualità. Per quanto riguarda la retribuzione, invece, è bene allinearla alle competenze acquisite e non alla posizione ricoperta, così da incoraggiare gli individui ad un continuo apprendimento; il sistema di retribuzione basato sul merito, poi, è bene che sia focalizzato sulle performance collettive, così da motivare e incoraggiare comportamenti volti alla collaborazione.

#### D) *Tecnologia*

Numerosi strumenti e sistemi di tipo *groupware*<sup>6</sup> sono stati sviluppati negli anni per supportare la collaborazione all'interno dei team virtuali, e quindi lo scambio di informazioni, la comunicazione, il coordinamento, l'apprendimento collaborativo. I sistemi *groupware* sono di diverso tipo a seconda del livello di coordinamento richiesto e dell'implicita interdipendenza. Si va da strumenti a bassa interdipendenza che supportano principalmente lo scambio di informazioni e la comunicazione - *videoconferencing*, sistemi per lo scambio di dati elettronici-, a strumenti ad alta interdipendenza che servono per coordinare le attività all'interno del team e a facilitare la cooperazione – sistemi per le decisioni di gruppo, *electronic brainstorming systems*, sistemi per la composizione del gruppo, *electronic meeting systems*.

Inoltre, al fine di facilitarne l'uso, i sistemi *groupware* devono essere di facile comprensione, devono aiutare a generare, organizzare e valutare idee, e infine a permettere un'affidabile, adeguata ed equa partecipazione da parte di tutti i membri del gruppo.

#### E) *Integrazione all'interno del contesto organizzativo*

I team con un alto grado di virtualità lavorano spesso trasversalmente in diverse unità organizzative o nella stessa unità ma in sedi dislocate, e ciò aumenta la necessità di una gestione efficace dei confini per mantenere un supporto organizzativo. Inoltre, i membri di questi team spesso dimostrano un elevato

---

<sup>6</sup> Il termine *groupware* (dall'inglese group = gruppo, ware = suffisso di software e hardware) fa riferimento al software che supporta il lavoro di gruppo, anche definito software collaborativo.

coinvolgimento verso la loro sede locale, e questo può rivelarsi in conflitto con gli interessi del team virtuale. Per questo motivo, un'attenta integrazione del team nel contesto organizzativo, attuabile tramite un sufficiente supporto e una frequente interazione con le altre unità organizzative, diventa particolarmente importante per i team virtuali.

### **2.3.2 Fase 2 : Lancio**

Molti autori di studi<sup>7</sup> effettuati sulla gestione dei team virtuali raccomandano di far avvenire incontri *face-to-face* nelle prime fasi di sviluppo. Una chiara definizione degli obiettivi, dei ruoli e delle funzioni del team, una efficace formazione sull'utilizzo delle tecnologie per la comunicazione e uno sviluppo di norme generali per il gruppo sono risultate necessarie per la costruzione della fiducia e di un contesto condiviso, per promuovere la chiarezza nei processi e favorire un'alta identificazione col team. Studi empirici<sup>8</sup> hanno dimostrato che il raggiungimento di familiarità con gli altri membri del team, prima dell'inizio del lavoro distribuito e quindi delle comunicazioni *computer-mediated*, facilita la cooperazione e la fiducia.

### **2.3.3 Fase 3 : Gestione delle performance**

Dopo la fase di lancio del team virtuale, per sostenere l'efficacia e mantenere un clima produttivo all'interno del team, risultano necessarie delle adeguate strategie di gestione delle performance.

#### **A) Leadership**

Tutti i tipi di supervisione sono difficili da applicare da parte dei team manager quando non sono collocati nella stessa sede dei membri del team virtuale. Gli studi empirici disponibili sull'argomento suggeriscono che i principi tayloristici della

---

<sup>7</sup> e.g. Powell A., Piccoli G., Ives B. (2004) 'Virtual teams: A review of current literature and directions for future research'. The Data Base for Advances in Information Systems, 35, 6-36.

<sup>8</sup> e.g. Olson G.M., Olson J.S. (2001) 'Distance Matters' Human Computer Intercation, 15, 139-179.

supervisione diretta mal si adattano al lavoro dei team virtuali. Si è rilevato che i sistemi elettronici di monitoraggio delle prestazioni che possono essere utilizzati dai manager dei team virtuali per controllare l'andamento del lavoro dei membri, il grado di accuratezza delle informazioni inviate e gli orari di entrata e uscita hanno effetti negativi sullo stress e sulla soddisfazione delle persone; anche la relazione tra queste e le performance è ambigua. L'uso di tali sistemi, pertanto, resta piuttosto raro nei team virtuali. Al contrario, si tende a far uso della delega, cioè a distribuire le classiche funzioni manageriali tra i membri del team, e dell'*empowerment* di questi. Un esempio di questo approccio potrebbe essere la gestione per obiettivi, definita come quell'insieme di pratiche gestionali che danno enfasi alla definizione degli obiettivi, alla partecipazione ed ai feedback sull'esecuzione dei compiti. Questi tre elementi portano generalmente ad un'alta motivazione, prestazione e soddisfazione dei dipendenti. Ma pochi studi<sup>9</sup> sono stati fatti sulla relazione tra la gestione per obiettivi e il lavoro a distanza. Sicuramente i feedback rivestono primaria importanza in tale contesto distribuito, dove è difficile ricevere informazioni relative al raggiungimento degli obiettivi da parte degli altri membri. Infatti alcuni studi hanno riportato l'importanza di feedback tra pari nei team virtuali come mezzo per la costruzione della fiducia, per prevenire sentimenti di sfruttamento o per evitare cali nella motivazione. Estremizzando poi il concetto di delega, sarebbe plausibile pensare ai team virtuali come a dei team auto-gestiti, che si sviluppano e si sciolgono senza l'ausilio di alcuna struttura esterna. Ma molti studiosi<sup>10</sup> concordano sul fatto che la maggior parte dei team virtuali necessitano di una guida e di un supporto manageriale, oltre alla mera adozione di un sistema *groupware*.

#### B) *La comunicazione all'interno dei team virtuali*

Per definizione, la comunicazione dei team distribuiti si basa fundamentalmente sui mezzi di comunicazione elettronica come *e-mail*, telefono, *video-conference*, etc.

---

<sup>9</sup> e.g. Hertel, G., Konradt, U., Orlikowski, B. (2004), 'Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence and team-based rewards in virtual teams.' *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 1–28.

<sup>10</sup> e.g. Duarte D.L., Snyder N.T. (1999). 'Mastering virtual teams'. San Francisco: Jossey-Bass.

Molte ricerche hanno focalizzato la loro analisi su come tali mezzi di comunicazione incidano sulla ricchezza dello scambio di informazioni, se comparate alle comunicazioni *face-to-face*. In particolare, nei primi anni di sviluppo di questo fenomeno, molti studiosi<sup>11</sup> hanno ipotizzato che la comunicazione all'interno dei team virtuali fosse più disinibita e aggressiva, a causa del numero ridotto di canali di comunicazione e dell'asincronicità di tali mezzi. Ma successivi studi empirici hanno rilevato una rara presenza di comunicazioni "accese" nei team virtuali. Con ciò non si vuole affermare che siano altrettanto rari i conflitti all'interno di tali team. Piuttosto, i conflitti che si vengono a creare sono dovuti a incomprensioni e non ad atteggiamenti aggressivi dei membri. Inoltre, si è notato che l'anonimità e l'asincronicità, al contrario, incoraggiano a vedere le proprie idee da un punto di vista più oggettivo, a sviluppare un criticismo positivo ed a prevenire distorsioni percettive dovute a personali simpatie o a differenze di *status*. Il lavoro in tali team distribuiti, quindi, ben si adatta a compiti in cui l'interazione affettiva giochi un ruolo minore o addirittura negativo e che necessitino una forte concentrazione ed energia.

Bisogna, comunque, sottolineare che i mezzi di comunicazione elettronica non sono di per sé i migliori o i peggiori per il lavoro di gruppo. Come ogni cosa, anche tale circostanza dipende dall'obiettivo della comunicazione, e quindi dall'uso che se ne fa. A tal proposito, Maznevski e Chudoba (2000), in un loro caso studio, hanno osservato che, se le e-mail, fax e telefono ben si adattano a raccogliere informazioni, le lunghe telefonate o le videoconferenze sono necessarie al *problem solving*, mentre gli incontri *face-to-face* si rivelano utili per la generazione di nuove idee e per prendere decisioni importanti.

Infine, un'altra questione fondamentale per i team virtuali, che compensa l'impersonalità e ne aumenta la coesione, è quella di facilitare le comunicazioni personali ed extra-lavorative. Queste hanno dimostrato avere, in uno studio sul campo degli stessi Hertel e Konradt (2004), una correlazione positiva con l'efficacia del team e con la soddisfazione dei suoi membri. Le comunicazioni extra-lavorative facilitano sicuramente i processi sociali e l'elevata produttività di

---

<sup>11</sup> e.g. Kiesler S., Siegel J., McGuire T.W. (1984) 'Social psychological aspects of computer-mediated communication.' *American Psychologist*, 39. 1123-1134.

un team porta a tali comunicazioni. Ma non bisogna escludere che possano esserci altre variabili che influenzino tali processi, come i tratti della personalità dei vari membri o lo stile di *leadership*.

### C) *Processi motivazionali ed emozionali*

La lontananza fisica tra i membri dei team virtuali può portare a dover affrontare diverse sfide nel mantenimento della motivazione all'interno di tali team. Ciò è dovuto a diverse ragioni: è più difficile implementare degli obiettivi collettivi; l'impersonalità ed il basso controllo sociale potrebbero portare al *social loafing*; a causa dei ridotti feedback, l'auto-efficacia risulta difficile da mantenere e la fiducia difficile da costruire.

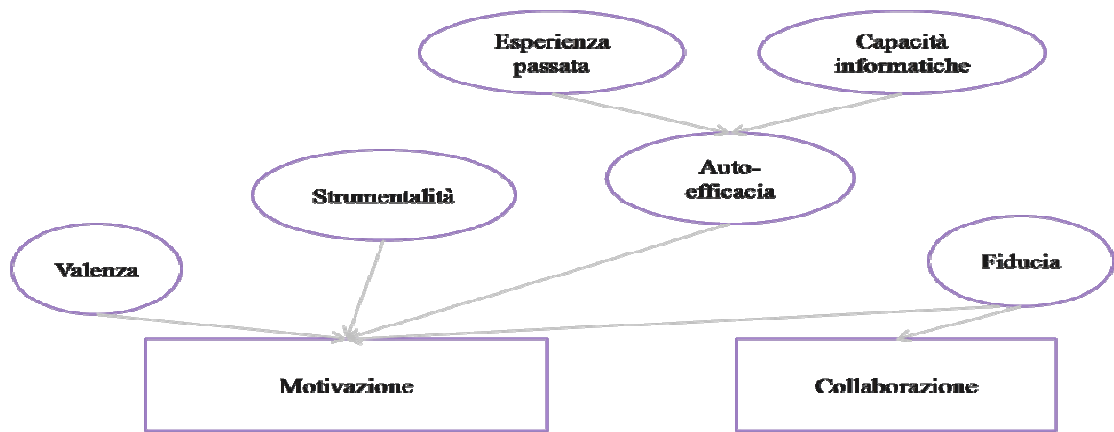
I processi motivazionali all'interno dei team virtuali sono stati concettualizzati da Hertel, Konradt e Orlikowski (2004) basandosi su un modello che si riallaccia alla teoria delle aspettative di Vroom (1964). Tale modello, chiamato VIST ( *Valence, Instrumentality, Self-efficacy, Trust*), identifica i quattro principali predittori della motivazione degli individui all'interno dei gruppi.

La valenza si riferisce al valore attribuito da un individuo al risultato, che diventa proporzionale alla motivazione e quindi al contributo per il raggiungimento di tali risultati. La strumentalità è invece la percezione di indispensabilità del proprio contributo personale ai risultati del gruppo. L'auto-efficacia riguarda la convinzione circa le proprie capacità di riuscire a portare a termine i compiti richiesti dal gruppo. E la fiducia, invece, riguarda l'aspettativa degli individui nel fatto che i loro sforzi saranno ricambiati e non semplicemente sfruttati dagli altri membri del gruppo.

Successive ricerche empiriche hanno portato ad individuare il contributo positivo di ogni componente alla motivazione anche tra i membri dei team virtuali, e quindi a validare tale modello anche all'interno di questa particolare tipologia di team. Inoltre, in studi di laboratorio, si è notato che la fiducia può accrescere la collaborazione nei team *computer-mediated*, che la motivazione aumenta notevolmente quando i membri percepiscono come indispensabile il loro contributo e che antecedenti dell'auto-efficacia possono essere una pregressa esperienza di

lavoro a distanza, generali capacità informatiche e la mancanza di ansia da computer (Figura 2).

FIGURA 2. Modello VIST



Tutto ciò porta ad avanzare consigli per i manager del tutto simili a quelli dati con riferimento ai team tradizionali: bisognerebbe, ad esempio, assicurarsi che gli obiettivi siano chiari e che il sistema di incentivi sia allineato alla struttura del team; domandare ai membri del team se sono consapevoli dell'importanza del loro contributo, se il loro contributo è identificabile e se il sistema di feedback permette loro di essere adeguatamente aggiornati sui progressi del team; infine, chiedere ai membri se si sentono ben preparati per il compito assegnatogli e se ci sono abbastanza opportunità di comunicazione spontanea.

Un'altra questione d'affrontare è sicuramente l'identificazione nel gruppo e la coesione, che potrebbero risultare più difficili da raggiungere in un team virtuale a causa dei ridotti contatti *face-to-face*. Studi di laboratorio e sul campo<sup>12</sup> hanno riscontrato che identificazione e coesione sono più basse se confrontate a quelle dei team convenzionali. Inoltre entrambe sono considerate molto importanti per il successo di un team virtuale, in quanto, ad esempio, l'identificazione può facilitare l'andamento del gruppo, incoraggiare comportamenti extra-ruolo e diminuire l'eventualità di pensieri di abbandono, mentre la coesione può portare a risultati

<sup>12</sup> e.g Bouas K.S., Arrow H. (1996) 'The development of group identity in computer and face-to-face groups membership change'. Computer Supported Cooperative Work, 4, 153-178.

positivi, ad un miglioramento nella motivazione e nella soddisfazione, nella qualità delle decisioni prese, o a comunicazioni più aperte.

In particolare, in merito alla questione della soddisfazione dei membri, gli effetti di questa sono meno positivi nei team distribuiti rispetto che in quelli tradizionali<sup>13</sup>. Rimane comunque una correlazione positiva tra la soddisfazione dei membri e l'efficacia del team. Studi sul campo, inoltre, hanno rilevato che i team con elevata soddisfazione dei propri membri sono caratterizzati da più numerose opportunità di contatti *face-to-face* agli inizi della formazione del gruppo, da più frequenti comunicazioni extra-lavorative e da una più efficiente gestione dei conflitti.

#### D) *La gestione della conoscenza*

Un importante aspetto da affrontare è legato allo sviluppo di una comprensione condivisa all'interno dei team. In particolare, nei team virtuali, la costruzione di un "terreno comune" risulta difficile da costruire a causa dell'asincronicità delle interazioni, del ridotto numero di comunicazioni *face-to-face* e delle scarse informazioni sui diversi contesti di lavoro individuale. Risulta essere importante per i team virtuali, quindi, cercare di aumentare la conoscenza reciproca e beneficiare di quelle tecnologie che permettano una distribuzione più equa delle informazioni ed una accurata documentazione delle strutture di conoscenza esistenti.

### **2.3.4 Fase 4 : Sviluppo del team**

Interventi di sviluppo personale e del team nel tempo rivestono un ruolo importante per il mantenimento e per il supporto ai gruppi di lavoro. Si hanno a disposizione, però, pochi studi empirici condotti all'interno dei team virtuali che possano attestare l'efficacia reale di una formazione specifica per tali gruppi. In un caso studio effettuato nel 2004 da Hertel, insieme ad altri studiosi, sull'efficacia della formazione per i team virtuali, si è riscontrato che le tre maggiori aree di miglioramento sono la spiegazione chiara degli

---

<sup>13</sup> e.g. Bordia P. (1997), 'Face-to-face versus computer-mediated communication: a synthesis of experimental literature'. *The Journal of Business Communication*, 34, 99-120.



obiettivi del team, l'uso efficace dei mezzi di comunicazione ed il raggiungimento di un accordo comune sui processi di socializzazione interna (comunicazione, gestione del conflitto, etc.). Una volta effettuata la formazione su tali temi, si sono poi rilevati miglioramenti sull'efficacia e sul clima all'interno di tali team virtuali investigati.

### **2.3.5 Fase 5 : Scioglimento**

In particolare, per quei team virtuali volti al *project management* di breve durata, che necessitano di una rapida ricostituzione del team, uno scioglimento attento e costruttivo diventa di fondamentale importanza per mantenere elevata la motivazione e la soddisfazione dei membri del team. Nei gruppi convenzionali, nella fase finale di scioglimento si assiste, solitamente, a sentimenti di tristezza dovuti alla separazione insieme a gioia ed orgoglio per i risultati raggiunti; la reminiscenza di tali sentimenti nella successiva ricostituzione del team tende a mantenere inalterata la motivazione raggiunta nel team precedente (Bouas&Arrow, 1996). Nessuno studio empirico ad oggi ha cercato di esaminare sistematicamente quali siano i passi da seguire per un efficace scioglimento del team virtuale e quali siano le *best practices* che possano essere tramandate ai futuri team. Sarebbe interessante quindi cercare di capire quali siano, ad esempio, i modi migliori per celebrare e riconoscere i risultati raggiunti dal gruppo e quali pratiche adottare per facilitare la ricostituzione di un team virtuale, quando alle difficoltà intrinseche di tale fase si aggiunge la distanza fisica tra i membri ed il tempo ridotto per acquisire familiarità.

Il modello euristico sviluppato da Hertel et al. (2005) ci ha permesso di focalizzare gli aspetti chiave della gestione di un team virtuale, di riassumere i relativi studi empirici disponibili e, al tempo stesso, di fornire brevi raccomandazioni per una gestione efficace.

### **3. I TEAM GLOBALMENTE DISTRIBUITI**

#### **3.1 Che cosa sono**

La globalizzazione e la diffusione di sempre più avanzate tecnologie dell'informazione e di comunicazione hanno incoraggiato, soprattutto negli ultimi anni, l'istituzione all'interno delle organizzazioni dei team globalmente distribuiti, in cui la dimensione virtuale che riduce i costi delle comunicazioni si somma alla dimensione globale che estende il capitale intellettuale disponibile oltre i confini nazionali e finanche continentali.

I team globalmente distribuiti sono una particolare tipologia di team virtuale e affrontano, quindi, le stesse problematiche che scaturiscono dalla mancanza di vicinanza fisica tra i membri del gruppo, a cui si aggiungono, però, numerose questioni che manager e membri dei team globali devono gestire per far fronte a distanze non solo geografiche, ma anche temporali e soprattutto culturali.

In particolare, i team globalmente distribuiti si definiscono come quel gruppo di individui che (a) appartengono ad una o più organizzazioni; (b) sono interdipendenti tra loro e guidati da un obiettivo comune; (c) sono caratterizzati dall'uso predominante delle tecnologie della comunicazione e dell'informazione rispetto a comunicazioni *face-to-face*; (d) e sono collocati in diversi paesi (Lipnack e Stamps, 1997; Maznevski e Chudoba, 2000).

Ciò che differenzia i team globali dagli altri risulta essere evidenziato nell'ultimo punto di questa definizione, laddove la condizione per cui i membri siano distribuiti in diversi paesi diventa necessaria e distintiva.

Il lavoro globalmente distribuito crea quindi numerose sfide che gli individui e i loro manager devono affrontare.

L'essenza di tali team transnazionali è proprio l'eterogeneità, la maggiore probabilità di trovare membri diversi sia dal punto di vista personale – età, sesso, nazionalità, religione, etc. –, che da quello professionale – competenze, istruzione ricevuta, esperienze lavorative pregresse – .

Quindi, se da un lato la diversità può contribuire alla creatività, alla flessibilità perché più punti di vista sono disponibili e rappresentati, dall'altro aumentano le difficoltà

nella comunicazione, nel coordinamento, nel trasferimento di conoscenza, nella gestione delle relazioni e dei conflitti, nella costruzione della fiducia (Huang e Trauth, 2010).

Le differenze culturali, infatti, si possono riflettere in diversi stili di comunicazione, nei metodi di lavoro, nel modo di approcciarsi al *problem-solving*, in una diversa percezione del tempo (Gurung e Prater, 2006). Hofstede è stato considerato come "l'inventore" della diversità culturale come problema di management. Egli ha definito la cultura come il programma mentale collettivo che distingue i membri di un gruppo o di una categoria da quelli di un altro ed ha analizzato le diversità culturali secondo cinque dimensioni di riferimento: la distanza dal potere, l'individualismo, la mascolinità, il rifiuto dell'incertezza, l'orientamento al lungo termine. Ha inoltre affermato che individui appartenenti a culture nazionali diverse lavorano meglio insieme quando le differenze secondo le cinque dimensioni non sono quantitativamente importanti o almeno quando le più rilevanti differenze intrinseche sono comprese e tenute in considerazione dalle parti (Hofstede, 1994).

Anche le differenze dovute alla lingua possono causare incomprensioni: un diverso vocabolario tecnico può inficiare la spontaneità delle idee o la delicatezza nell'affrontare i problemi. E infine, le differenze temporali, se da una parte permettono di lavorare "seguendo il sole", 24 ore su 24, dall'altra portano all'asincronicità delle comunicazioni ed alla difficoltà nel coordinamento (Gurung e Prater, 2006).

### **3.2 I processi sociali**

È facile pensare come la dispersione nel tempo e nello spazio dei membri di un team possa influenzare notevolmente le dinamiche di gruppo e processi socio-emozionali che si creano all'interno. Molti studi<sup>14</sup> hanno evidenziato il ruolo chiave che la distanza tra i membri ha nel determinare la frequenza e la qualità delle comunicazioni, la collaborazione, i conflitti, i processi di socializzazione e le dinamiche relazionali. Le tecnologie dell'informazione, se da un lato hanno favorito lo sviluppo dei team distribuiti e favorito la comunicazione, dall'altro, hanno determinato l'insorgere di alcuni problemi legati alla dimensione socio-emozionale degli individui. La ridotta frequenza di

---

<sup>14</sup> e.g. Golden T.D. (2006), 'The role of relationship in understanding telecommuter satisfaction'. Journal of Organizational Behaviour, 27:3, 319-340.

comunicazioni *face-to-face* limita le possibilità di interazioni sociali tra i membri del gruppo. Le interazioni frequenti favoriscono lo scambio sociale, generando sentimenti di fiducia, affinità e gratitudine che promuovono i comportamenti pro-sociali ed i rapporti interpersonali (Seers et al. , 1995). In altre parole, la dispersione geografica indebolisce la qualità dei rapporti interpersonali all'interno del gruppo, danneggia l'efficacia dei processi comunicazionali e sociali.

Se la dispersione geografica assume, poi, dimensioni globali, in cui le distanze culturali rivestono un ruolo determinante, i processi sociali interni a tali team si rivestono di maggiore complessità. In che modo la dimensione socio-emozionale del lavoratore disperso che deve confrontarsi e interagire con i suoi colleghi così lontani fisicamente e culturalmente, possa influenzare la collaborazione a distanza, e quindi la sua efficacia, è una questione ancora aperta. Quel che è certo che la percezione dei membri di tali team in merito a propri colleghi distanti rimane confusa, aumentando l'insorgere di distorsioni nelle percezioni , che molto spesso innescano comportamenti anti-sociali.

Le percezioni, intese come i processi cognitivi con cui gli individui selezionano, organizzano e interpretano le informazioni derivanti dall'ambiente, giocano un ruolo fondamentale nelle dinamiche che si creano all'interno dei team globalmente distribuiti. Le modalità secondo cui i membri dei team danno un senso a se stessi ed ai loro colleghi, le differenze che percepiscono e l'interpretazione che ne danno diventano il punto di partenza per l'analisi dei processi sociali all'interno di questi team. Diventa interessante quindi cercare di capire quali siano le risposte comportamentali a tali percezioni, quali le pratiche adottate dagli individui per affrontare le differenze percepite e per cercare di superarle.

A tal proposito, Levina e Vaast (2008) sostengono che una collaborazione efficace possa mitigare le differenze tra i membri producendo soluzioni innovative e sinergiche, così da soddisfare gli interessi di tutti. Tale processo è facilitato dall'esistenza di un'identità comune e dalla costruzione di pratiche ed è invece impedito dalle differenze di *status* percepite dai membri, che possono impedire un dialogo aperto. Inoltre, i confini sociali, le differenze che ne derivano nelle competenze, nell'istruzione ricevuta, nella cultura nazionale, nelle risorse economiche e nelle relazioni interpersonali, assieme alla distanza fisica, rendono difficile la costruzione di un'identità comune, e a loro volta rafforzano le differenze di *status*. Levina e Vaast (2008) enfatizzano l'importanza delle pratiche di ogni giorno, adottate da manager e membri, nel costruire ed enfatizzare i

confini sociali e fisici e quindi nell'alimentare la percezione delle differenze. Riconoscono, però, la forza che tali pratiche hanno nel riuscire a mitigare, cercando di stabilire un terreno comune tra tutti, gli effetti negativi dei diversi confini sociali e fisici sull'efficacia della collaborazione a distanza.

### **3.2.1 Dinamiche *offshore-onsite* : le differenze di *status***

I team globalmente distribuiti sono molto spesso composti da due o più sottogruppi collocati in diverse sedi ed è ancora più frequente incontrare nelle attuali organizzazioni globali situazioni in cui tali team siano composti da un gruppo collocato nella sede centrale ed un altro in una sede *offshore*. Si vengono così a creare delle dinamiche "etnocentriche" che inibiscono la collaborazione tra i due sottogruppi. In particolare, assume notevole importanza il concetto di *status*.

Lo *status* può essere definito come il prestigio percepito in seguito ad una valutazione sociale comparativa (Chen, Blount, e Sacher-Burks, 2004). Le differenze di *status* si verificano quindi all'interno di un gruppo quando alcuni individui detengono una reputazione sociale di più alto livello rispetto agli altri. Lo *status* si misura sulla base dei risultati raggiunti, del potere decisionale e dell'attitudine al dominio. In altre parole, un individuo avrà uno *status* più elevato quando dimostra di aver raggiunto maggiori risultati nelle prestazioni, quando ha una posizione che gli riconosca più potere e autorità, e/o quando ha un'attitudine innata nel dominare gli altri.

Levina e Vaast (2008) affermano che le differenze di *status* influenzano negativamente l'efficacia della collaborazione. Tali differenze sono prodotte e rafforzate dai diversi confini sociali dei membri dei team distribuiti. Essi evidenziano l'importanza delle pratiche manageriali come capaci di rafforzare tali differenze ma al tempo stesso capaci di abbassare tali barriere alla collaborazione.

Nello studio etnografico condotto da Metiu (2006) su di un team globalmente distribuito per lo sviluppo di un software composto da ingegneri indiani e statunitensi, si enfatizza come le differenze di *status* percepite assieme alla distanza geografica possano influenzare notevolmente la collaborazione ed i processi di lavoro all'interno di questi team distribuiti. In particolare Metiu (2006) rileva come insorgano molto facilmente delle strategie di *status closure* tra i membri dei due gruppi *onsite* e *offshore*, volte a migliorare

il proprio *status* a scapito del gruppo con *status* percepito come inferiore. Queste strategie hanno l'obiettivo di raggiungere un'identità sociale positiva in comparazione al gruppo di *status* inferiore, e quindi di marcare il loro carattere distintivo rispetto all'altro. Nel caso di Metiu (2006), le strategie di *closure* del gruppo statunitense a scapito di quello indiano si esplicavano in azioni elusive, come limitare la comunicazione e l'interazione con l'altro gruppo giustificandosi dietro la difficoltà derivante dalla lontananza fisica e dalla asincronicità delle comunicazioni, e in azioni a carattere più proattivo come un eccessivo criticismo nei confronti del lavoro svolto dall'altro gruppo o il mancato trasferimento di codici per lo sviluppo del software, tattica, questa, che andava ad influire proprio sull'identità professionale di uno sviluppatore del software. Così, queste strategie adottate dal gruppo di *status* più elevato tendono a migliorarne ancora di più lo *status* di quest'ultimo, degradando contestualmente lo *status* dell'altro gruppo. Le differenze di *status* vengono, quindi, rimarcate ulteriormente e le conseguenze negative sulla cooperazione tra i sottogruppi aumentano.

Una questione importante relativa ai team globali, ampiamente discussa e analizzata dagli studiosi, riguarda la percezione dei membri del team in termini di identità nazionale, organizzativa e professionale e le differenze che rilevano in merito a queste rispetto ai loro colleghi distribuiti nelle altre sedi. Nel prossimo paragrafo si procederà a fornire una revisione degli studi effettuati a riguardo.

### **3.3 Una questione di identità**

La teoria sull'identità sociale (Tajfel, 1985) può essere utilizzata per studiare come i membri di un team globale costruiscono le loro identità quando interagiscono con i loro colleghi lontani. Secondo tale teoria, l'identità si riferisce alla percezione di un individuo derivante dal senso di appartenenza a un dato gruppo sociale, che può essere una nazione, un gruppo etnico o un'organizzazione. Gli individui cercano costantemente di definire se stessi e gli altri rispetto al mondo in cui vivono, cercano di appartenere a un certo gruppo sociale e di serbare un senso di unicità che li distingua dagli altri. Questo senso di appartenenza riduce l'incertezza che caratterizza la società contemporanea, in cui si assiste a rapidi cambiamenti nelle tradizioni, nei valori e nelle relazioni. Questi, assieme al

fenomeno della globalizzazione, distruggono le certezze spaziali e temporali offerte dalla comunità, da un posto fisso, dalla stratificazione sociale e da istituzioni come lo Stato, la religione, la famiglia. In presenza di questa crescente incertezza, gli individui costantemente costruiscono e modificano la propria identità in modo da crearsi una sicurezza ontologica in questo vortice di cambiamenti nella vita sociale. In siffatto contesto globalizzato l'identità non si basa più su dei ruoli sociali predefiniti, ma piuttosto su scelte individuali, su decisioni in merito a quali valori abbracciare ed a quale percorso seguire nella propria vita personale e professionale (Giddens 1991; D'Mello, 2005).

Quando, poi, gli individui definiscono se stessi come membri di più gruppi sociali contemporaneamente – il team, l'organizzazione, la nazione, etc. – essi avranno delle identità sociali multiple. Inoltre, se si pensa all'identità come alla risposta alla domanda “chi sono io?”, o nel caso di una collettività “chi siamo noi”, è facile intuire che le risposte possano essere molteplici, come molteplici saranno quindi le identità. Abbiamo a disposizione solo pochi studi che cercano di capire quali effetti abbiano le diverse identità congiuntamente sull'efficacia dei team e sulle loro dinamiche.

Das, Dharwadkar e Brandes (2008) hanno focalizzato il loro studio sulla centralità delle identità dei dipendenti di un *call center* delocalizzato in India. In particolare, hanno evidenziato come la relazione tra identificazione organizzativa e performance possa essere moderata dal livello di centralità delle identità percepito dai membri. Quanto più è centrale per un individuo la sua identità professionale, tanto più le sue prestazioni saranno elevate e le intenzioni di abbandonare, lo stress e il *burn out* diminuiti. D'altra parte, in tale contesto globalizzato, gli individui percepiscono come minacciate le identità nazionali, religiose e/o etniche e sperimentano un senso di dissonanza nel dovere nascondere la propria identità. Ciò porta a intenzioni di abbandonare, stress e *burn out*, e ad una riduzione nelle prestazioni.

Ad ogni modo, la maggior parte degli studiosi si sono focalizzati nella comprensione dell'interazione di una identità sociale per volta.

Si procede con una rapida revisione degli studi disponibili con riferimento ad ogni tipo di identità.

### 3.3.1 Identità organizzativa

L'identità organizzativa include le caratteristiche di un'organizzazione che i suoi membri ritengono come centrali, distintive e durevoli nel tempo (Albert e Whetten, 1985). In altre parole, l'identità organizzativa è costituita da tutti quegli attributi che i membri ritengono fondamentali e assolutamente descrittivi della loro organizzazione, e che persistono nel tempo. Pratt e Foreman (2000) affermano che un'organizzazione avrà quindi identità organizzative multiple dal momento che esistono diverse concettualizzazioni effettuate dai membri su cosa considerano centrale, distintivo e durevole, che non saranno universalmente condivise da tutti, e che quindi possono causare conflitti e difficoltà per l'organizzazione.

È facile pensare che un'organizzazione transnazionale abbia buone probabilità di trovarsi a dover gestire diverse identità organizzative, "personificate" dai suoi membri laddove siano eterogenei tra loro. La gestione delle identità multiple è quindi di grande interesse per i team globalmente distribuiti.

Da una parte, organizzazioni con molteplici identità riescono a soddisfare le diverse aspettative dei propri *stakeholders* interni e ad avere una maggiore flessibilità di risposta alle diverse situazioni. D'altra parte, però, queste tendono più facilmente a incorrere in conflitti intraorganizzativi e a spendere tempo nel negoziare tra le entità detentrici delle diverse identità, ad esempio rallentando processi decisionali (Pratt e Foreman, 2000). Organizzazioni con poche identità o altamente correlate tra loro potrebbero incorrere nel rischio di non riuscire a soddisfare le diverse identità dei membri; organizzazioni con svariate identità o poco correlate tra loro potrebbero facilmente incorrere in conflitti. Risulta quindi necessario indagare bene sulle identità presenti nell'organizzazione e gestirle di conseguenza, cercando di determinare il livello ottimale tra il numero di identità presenti e la sinergia tra loro intercorrente (Pratt e Foreman, 2000).

È interessante, inoltre, cercare di capire come i membri si identificano con le identità dell'organizzazione. Definendo l'identificazione organizzativa come sovrapposizione cognitiva del modo con cui gli individui definiscono se stessi e l'organizzazione (Dutton et al., 1994), Foreman e Whetten (2002) sostengono che il processo di comparazione tra le identità influenzi attitudini e comportamenti degli individui verso l'organizzazione. L'identificazione diventa quindi il livello di congruenza



tra la percezione delle identità esistenti e le identità ideali, quelle cioè desiderabili dai membri dell'organizzazione. Tanto più ci sarà congruenza tra le identità percepite e desiderabili, tanto più alta sarà l'identificazione ed il coinvolgimento organizzativo, migliorando quindi la cooperazione tra gli individui, aumentando la soddisfazione e riducendo il *turn over*.

Infine, come evidenzia Orlikowski (2002) in un suo studio empirico, lo sviluppo di un'identità organizzativa condivisa permette di creare delle connessioni tra i membri di un team e di aumentare il livello di cooperazione nonostante la distanza fisica e temporale tra loro.

### **3.3.2 Identità professionale**

L'identità professionale attiene alle modalità con cui l'individuo definisce se stesso in merito alla sua posizione o attività lavorativa. I valori che regolano l'attività lavorativa sono sicuramente influenzati dal contesto, dal *background* culturale e dalle precedenti esperienze formative e lavorative. È molto probabile che all'interno di un team globale, i cui membri siano distribuiti su diversi paesi, questi possano avere identità professionali divergenti, nonostante si definiscano come appartenenti alla stessa comunità professionale. Pochi studi sono stati effettuati sugli effetti della presenza simultanea, all'interno dei team globali, di diverse identità professionali, che è molto probabile possano causare conflitti sull'esecuzione dei compiti, ad esempio, o in generale difficoltà nelle interazioni. D'Mello (2005), in suo studio sull'identità dei dipendenti di un'azienda globale produttrice di software in India, sottolinea come tali professionisti dell'ICT percepiscano un senso di ansietà e insicurezza, dato dal contesto globalizzato in cui si trovano, che li porta a concentrarsi più su loro stessi, a cercare di trovare un significato e coerenza nella loro vita personale e lavorativa, a identificarsi più con la loro carriera e professione che con l'organizzazione cui appartengono. In questo modo, l'identità professionale inibisce la formazione di un'identità condivisa sia a livello organizzativo che di team.

### 3.3.3 Identità di team

Un'identità condivisa tra i membri dei team globalmente distribuiti è stata ritenuta dagli studiosi un elemento antecedente dell'efficacia del team. In particolare, Hinds e Mortensen (2005) hanno effettuato uno studio comparativo sugli antecedenti e sugli effetti del conflitto all'interno dei team virtuali e dei team i cui membri siano collocati tutti nello stesso posto. Essi affermano che i conflitti interpersonali e legati al compito hanno effetti negativi sulle performance di un gruppo e che tali effetti siano più forti nei team distribuiti piuttosto che nei team tradizionali. Hanno individuato tre fattori che possano mitigare l'effetto della distribuzione geografica sul conflitto: la condivisione di un'identità comune, la condivisione del contesto e la comunicazione spontanea.

La condivisione di un'identità comune crea dei legami psicologici che possono aiutare a colmare la distanza fisica e contestuale ed a ridurre il conflitto interpersonale; in assenza di un'identità condivisa, i membri sono inclini ad attribuzioni più rigide verso i colleghi lontani, dovute alla mancanza di informazioni situazionali che possano aiutarli ad interpretare i loro comportamenti; in presenza di una forte identità di gruppo, i membri sono più fiduciosi, più inclini a comportamenti propositivi e cooperativi nei confronti dei colleghi della sede lontana.

Inoltre un contesto condiviso, un equo accesso alle informazioni disponibili, una standardizzazione dei processi di lavoro riducono la probabilità che possano insorgere incomprensioni e divergenze sull'esecuzione dei compiti e quindi moderare l'effetto della distribuzione sul conflitto legato al compito.

L'ultimo fattore, la comunicazione spontanea, ha il triplice ruolo di mitigare non solo gli effetti della distribuzione, ma anche quello di favorire la costruzione di legami sociali, la consapevolezza dell'altro, rafforzando i legami interpersonali e la condivisione di un'identità comune; è rilevato, altresì, che le interazioni informali e non pianificate permettono la condivisione di più informazioni legate al contesto.

Anche Earley e Mosakowski (2000), in un loro studio qualitativo sul campo, affermano che una forte cultura di gruppo è una determinante della sua efficacia in quanto, condividendo un set di norme, regole e aspettative, i membri percepiscono un comune senso di identità che ne facilita l'interazione, la comunicazione, la cooperazione, la coesione, avendo effetti positivi sulle prestazioni finali. In particolare, essi individuano una

relazione a U tra l'efficacia del gruppo e la sua eterogeneità, dovuta alla diverse nazionalità dei membri dei team distribuiti, e l'efficacia del gruppo.

Tali studiosi affermano che i membri di un team altamente omogeneo<sup>15</sup> sviluppano facilmente una cultura di gruppo, in quanto essi percepiscono da subito una forte similarità tra loro ed una preesistente condivisione delle stesse aspettative, norme e regole. D'altra parte, anche i team altamente eterogenei sono in grado di sviluppare, nel tempo, una comune identità di gruppo, in conseguenza di frequenti mutue interazioni, e questo facilita la comunicazione, riduce l'insorgere di conflitti sia relazionali che sull'esecuzione del compito e infine evoca l'abilità creativa del gruppo. Nel caso di team in cui membri sono moderatamente eterogenei tra loro, è molto difficile creare una comune identità sia nel breve che nel lungo periodo. Essendo i membri simili tra loro solo all'interno di sottogruppi, è molto probabile che si sviluppino delle dinamiche interne tali da far coesistere, piuttosto, diverse identità di sottogruppo che forniscono senso di protezione ed ostacolano i membri di tali sottogruppi nell'abbandonarle, per creare una grande identità comune.

Tali dinamiche a livello di sottogruppo portano con sé problemi di comunicazione, più conflitti ed una più difficile identificazione a livello di gruppo (O'Leary e Mortnsen, 2010).

---

<sup>15</sup> I cui membri hanno la stessa nazionalità e lo stesso background professionale.

## **4. LA CREATIVITÀ**

Parlare di creatività significa addentrarsi in un terreno particolarmente instabile, dove non solo è complicato riuscire ad individuare una definizione esauriente, ma sembra addirittura impossibile riuscire a tratteggiare gli ambiti di competenza della stessa: di creatività si parla nella pittura, nella musica, nell'arte in generale, in psicologia, ecc.

Recentemente, però, si assiste ad un incremento di interesse nei confronti di tale argomento in conseguenza del fatto che organizzazioni ed aziende riconoscono sempre più spesso nella creatività un potenziale fattore critico di successo. Nel contesto competitivo attuale, caratterizzato da una forte pressione concorrenziale, la capacità di garantire continue novità nei prodotti e nei servizi offerti, capaci di incontrare i bisogni dei clienti, rappresenta un fattore, oggi come non mai, fondamentale.

La competizione globale non ha solo innescato il bisogno di continui sforzi creativi ed innovativi, ma ha anche portato le organizzazioni attuali ad offrire tali nuovi prodotti e servizi in modo sempre più veloce. I team globalmente distribuiti diventano la risposta a tale bisogno, la chiave per raggiungere i migliori talenti ed offrire servizi rapidi e di alta qualità.

Stimolare la creatività e gestire efficacemente il processo creativo all'interno dei team distribuiti, i cui membri comunicano principalmente attraverso le tecnologie della comunicazione, piuttosto che faccia-a-faccia, diventa una sfida importante che le attuali organizzazioni devono affrontare.

Prima di addentrarsi nel processo creativo proprio dei team globalmente distribuiti, si vuole fornire una breve panoramica sulla creatività in generale, approfondendo i fattori che la influenzano e la innescano a livello individuale e di gruppo.

### **4.1 Che cos'è la creatività**

Tutte le innovazioni prendono avvio da idee creative (Amabile et al., 1996) e, quindi, la possibilità di comprendere quali condizioni possano favorire lo sviluppo dei momenti di creatività che innescano processi di innovazione è sempre più oggetto di ricerche ed analisi.

Anche il legame tra creatività e innovazione è argomento di grande discussione. Alcuni autori sostengono che la creatività si riferisce al produrre idee mentre l'innovazione consiste nello svilupparle. Altri sottolineano che la creatività è un'attività individuale mentre l'innovazione appartiene alle organizzazioni; che la prima sia la condizione necessaria ma non sufficiente affinché si verifichi la seconda. Infatti, se intendiamo il termine creatività nel suo senso più ampio, estendendo la qualifica di creativo sia a piccoli miglioramenti nella vita quotidiana degli individui, sia ai miglioramenti giganteschi che riguardano intere collettività, è evidente che non tutto quello che legittimamente si definisce creativo si traduce poi in innovazione; e, al tempo stesso, non tutte le innovazioni di successo hanno origine da idee creative ad esse specificamente correlate, potendo dipendere da altri fattori o da idee sviluppate in altri contesti. Definiamo la creatività come la produzione di idee nuove e utili da parte di un individuo o di un gruppo di persone che collaborano tra loro (Amabile et al, 1996); l'innovazione, invece, si manifesta nell'introduzione intenzionale e nell'applicazione di idee, processi o procedure nuove con l'obiettivo di portare beneficio all'individuo, al gruppo, all'organizzazione o alla società in genere (West & Farr, 1990). Così, la creatività è considerata come il momento iniziale del processo innovativo, il momento in cui viene generata la nuova idea. L'innovazione riguarda, piuttosto, la proposta e l'applicazione concreta di nuove idee.

Concentrandoci, ora, sulla creatività, bisogna innanzitutto sottolineare come sia un'impresa ardua cercare di capire l'origine del pensiero creativo: è una sfida che molti ricercatori, però, hanno voluto cogliere. La creatività è un'intuizione che va al di là della consapevolezza. Creativa è la scoperta scientifica che apre prospettive fertili, l'illuminazione dell'artista, l'intuizione felice dell'imprenditore che intercetta un bisogno o un'opportunità e lo trasforma in un prodotto o servizio. Infatti, anche saper enunciare e strutturare un problema e, prima ancora, sapersi accorgere di un problema o di un quesito inespresso vanno considerati capacità creative; percepire una mancanza, una sfida o un'opportunità su cui vale la pena ragionare, e farsene carico, è a tutti gli effetti il presupposto necessario all'inizio di qualsiasi processo creativo.

A tale proposito, è bene affrontare il concetto dell'*opportunity recognition*, inteso come quel processo che, in qualche modo, è legato alla creatività e allo sviluppo di un'idea.

#### 4.1.1 Opportunity recognition

Il riconoscimento e lo sviluppo di un'opportunità è un aspetto molto importante all'interno dell'imprenditoria e, perciò, numerosi ricercatori hanno focalizzato lo studio del processo di identificazione di un'opportunità all'interno delle più importanti abilità richieste ad un imprenditore di successo che voglia esplorare nuovi *business* e creare più valore per i suoi *stakeholder*. In particolare, le principali attività che coinvolgono la formazione di un nuovo *business* sono proprio il riconoscimento, lo sviluppo e la valutazione di un'opportunità, che spesso è o un bisogno del mercato inespresso o mal definito, o anche il sotto o mancato utilizzo di risorse o capacità. L'opportunità, vista come la possibilità di rispondere ai bisogni del mercato attraverso una combinazione creativa delle risorse (Ardichvili et al., 2003) si esplica nel valore ricercato dal cliente e nella capacità di creazione di tale valore. Conseguentemente, il processo di *opportunity recognition* include in sé tre altri processi: 1) la percezione dei bisogni del mercato e/o le risorse sottoutilizzate, 2) il riconoscimento o la scoperta del giusto *fit* tra il particolare bisogno e le risorse specifiche, e, infine, 3) la creazione di un nuovo *fit*, non ancora adottato, tra quei bisogni e quelle risorse nella forma di un *business concept*, intesi come bisogni del mercato e modalità attraverso cui tali bisogni vengono soddisfatti dalle risorse che si vogliono impiegare.

Un aspetto da sottolineare nella processo di percezione è, sicuramente, il fatto che non tutti gli individui sono in grado di identificare ogni tipo di opportunità. Tali differenze possono derivare da caratteristiche genetiche degli individui, come anche da *background* ed esperienze pregresse differenti, e/o dalla conoscenza e dalle informazioni che si hanno a disposizione sulla tale opportunità. Questo non implica, però, necessariamente che gli individui più sensibili a riconoscere i problemi siano anche in grado di generare nuove idee per la loro risoluzione. Usando le parole di Ardichvilli et al. (2003), non tutti quelli in grado di fare domande sono poi ugualmente in grado di creare le risposte.

Infine, dopo aver poi scoperto e indagato come il bisogno possa essere - o sia già stato - soddisfatto da una combinazione di risorse, si passa alla creazione del concetto vero e proprio, e quindi alla ricombinazione di dette risorse per creare un prodotto/servizio/business che sia di valore superiore rispetto a quello già esistente. E

questo può portare a piccoli aggiustamenti rispetto ai prodotti esistenti fino a nuove complete ristrutturazioni di business.

Nella loro revisione della letteratura al riguardo, Ardichvilli et al. (2003) riportano i fattori – ipotizzati e riscontrati da numerosi studiosi – che influenzano il modo in cui le opportunità sono identificate e sviluppate dagli imprenditori. Tra questi troviamo: l'istinto imprenditoriale, le asimmetrie informative e le conoscenze pregresse, la scoperta accidentale *versus* la ricerca sistematica, la rete di rapporti sociali, alcuni tratti particolari della personalità.

Partendo da questi ultimi, come sottolineato anche Shane e Venkataraman (2000), i tratti imprenditoriali salienti sembrano essere l'ottimismo, legato soprattutto all'auto-efficacia ed ad un più alto *locus of control* interno, intesi come la convinzione posseduta da un individuo di avere le abilità necessarie per determinare ciò che accade e per raggiungere un risultato con successo, piuttosto che la mera propensione al rischio; insieme a tali elementi, anche una certa tolleranza verso le ambiguità e la creatività giocano un ruolo importante nell'influenzare le decisioni imprenditoriali.

Sofferbiamo, infine, l'attenzione su un altro di quei fattori che influenzano l'*opportunity recognition*, e cioè l'asimmetria informativa e la conoscenza pregressa. A tal proposito Shane (2000) afferma che le persone tendono a notare le informazioni collegate a ciò che già conoscono. In questo senso, gli imprenditori tenderanno a riconoscere eventuali opportunità grazie alla conoscenza pregressa che porta loro ad attribuire un determinato valore a delle nuove informazioni. Partendo dalla teoria economica austriaca che vede i mercati come composti da attori che possiedono informazioni differenti, Shane (2000) sostiene che un imprenditore sarà in grado di riconoscere tutte quelle opportunità legate alla sua conoscenza pregressa. In altre parole, una data opportunità non è ovvia per tutti gli imprenditori, in quanto il suo riconoscimento deriva da dei "corridoi di conoscenza", creati dalla conoscenza pregressa dell'imprenditore appunto, che gli permetterà di riconoscere determinate opportunità piuttosto che altre. In particolare, assume importanza la conoscenza dei mercati, dei modi per servire il mercato e dei problemi dei clienti.

Si è così approfondito il concetto di *opportunity recognition*, la capacità di scoprire problemi e coglierne opportunità, come in sé predittiva di un'attitudine alla creatività.

Si ritorna ora a focalizzare l'attenzione su come nasce il pensiero creativo ed in quali fasi si sviluppa.

## **4.2 Gestire la creatività**

### **4.2.1 Il processo creativo**

Molto spesso, si tende a far confusione tra il concetto di *problem-solving* con il processo creativo. È bene, prima di proseguire, quindi, evidenziarne le differenze nella loro definizione.

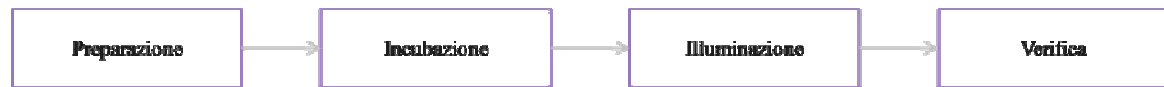
Si definisce *problem-solving* quel processo cognitivo strutturato per individuare, definire, risolvere problemi, raggiungendo una condizione desiderata a partire da una condizione data. Se tale processo si sviluppa senza che sia chiaro in anticipo il modo per arrivare alla soluzione, si parla di *problem-solving* creativo. Si può assumere che, mentre il *problem-solving* implica una fase di creatività, non tutta la creatività prende la forma di un processo di soluzioni di problemi. In questa accezione, si può quindi definire il processo creativo come quel complesso di operazioni materiali e mentali, sia cosce che inconse, necessarie a produrre qualsiasi risultato nuovo, appropriato e dotato di valore. Quindi, la soluzione ad un problema può essere a pieno titolo considerata un risultato creativo se questa è frutto di un'illuminazione, e non dell'attuazione di un puro percorso logico, e se produce cambiamento, un'effettiva discontinuità rispetto all'esistente. Rifacendosi alla definizione di Amabile (1983), un prodotto o una risposta verranno giudicati creativi nella misura in cui costituiscono risposte sia nuove che appropriate, utili, corrette o valide al compito dato, e il compito è di tipo euristico e non algoritmico.

La differenza sostanziale, quindi, tra *problem-solving* e processo creativo sta proprio nel fatto che, mentre nel primo si dà enfasi all'impiego efficace di un'idea per risolvere una data situazione, nel secondo l'accento è posto essenzialmente sulla generazione delle idee, sul prodotto di tale processo, come ad esempio un'opera d'arte o una scoperta scientifica, che ha comunque valore in sé in quanto espressione dell'ingegno umano.



La maggior parte degli studiosi al riguardo concordano nell'identificare essenzialmente quattro fasi del processo creativo: preparazione, incubazione, illuminazione e verifiche (Figura 3).

**FIGURA 3. Processo creativo**



La preparazione consiste nel raccogliere materiali e informazioni e nell'organizzarli. Una buona preparazione consiste nel conoscere l'argomento abbastanza bene da capire cosa di nuovo si potrebbe trovare, nell'osservare con occhi curiosi e competenti un fenomeno che forse altri hanno già considerato ma senza trarne alcuna conseguenza, nell'individuare un problema o una domanda che non ha ancora avuto risposte.

La seconda fase del processo creativo, chiamata incubazione, consiste nel riconsiderare i dati disponibili alla ricerca di un ordine che produca un nuovo senso. Comincia quando tutte le soluzioni tentate nel corso della fase di preparazione si sono dimostrate inefficaci: se non fosse così, cioè se alla raccolta ed elaborazione dei dati seguisse una soluzione, si tratterebbe di *problem-solving* e non di processo creativo. La caratteristica principale del lavoro mentale svolto nel corso dell'incubazione è che è intermittente e del tutto inconscio: il problema è costantemente presente nella mente del solutore ma in maniera inconscia, mentre questi è impegnato a svolgere attività lontane dall'argomento, come guidare o farsi una doccia; ed accade che la mente rimugini sulle informazioni in proprio possesso compiendo associazioni remote, e che lo faccia con una dose maggiore di leggerezza e senza portarsi dietro il carico delle soluzioni inefficaci già tentate.

Dopo aver brancolato nel buio nella fase di incubazione, improvvisamente arriva l'illuminazione, il cosiddetto lampo di genio, come una folgorazione istantanea e gloriosa. È tanto rapida quanto inaspettata, implica un salto di qualità concettuale, ristruttura le informazioni disponibili all'interno di uno schema sostanzialmente nuovo. Tutto parte da

un'intuizione, connessa all'esperienza e alle conoscenze implicite, che aiuta ad orientarsi tra le alternative possibili, e finisce con l'associare idee, e riorganizzarle in modo diverso, nuovo.

Durante la fase di verifica, ciò che è stato intuito viene sottoposto a prove, messo a punto e formalizzato. Si potrebbe molto facilmente sminuire questa fase e pensare che il "grosso" sia già stato fatto. Ma presentare in modo adeguato un'idea a chi deve approvarla, finanziarla, promuoverla o condividerla è parte non solo integrante ma anche cruciale del processo di costruzione dell'idea medesima.

Comprendere quali siano le fasi salienti di un processo creativo, apre la strada a considerazioni su come tale processo venga attivato, quali siano le caratteristiche individuali degli attori coinvolti, quali le condizioni del contesto, di gruppo o organizzativo, che favoriscono o meno la creatività.

La letteratura, a tale proposito, è ricca di contributi centrati tradizionalmente sulle determinanti della creatività a livello individuale, e solo recentemente l'attenzione si è spostata verso l'analisi della creatività come risultato collettivo, indagando i fattori di progettazione e di contesto che possano favorire o inibire i momenti di creatività.

Secondo questo approccio, si procede a focalizzare dapprima l'attenzione sulle caratteristiche individuali della creatività, spostandosi poi verso la sua dimensione collettiva, arricchendo entrambi con gli elementi comportamentali, organizzativi e di contesto che possono influire sulla creatività.

#### **4.2.2 La creatività a livello individuale**

Secondo gli studi di Amabile – approfonditamente ripercorsi nel libro di Testa (2010) - , le componenti che costituiscono la creatività e sulle quali possono agire le pratiche manageriali sono essenzialmente tre: l'*expertise*, la capacità di pensiero creativo e la motivazione.

La prima riguarda lo spazio intellettuale di cui dispone ogni individuo per analizzare e risolvere problemi; riguarda, in generale, le competenze che ciascuno acquisisce grazie all'educazione formale, all'esperienza, all'interazione con altri professionisti. Il pensiero creativo si riferisce invece al modo in cui la gente affronta i

problemi, facendoli propri, riconfigurandoli, combinando esperienze derivate da campi diversi e alimentando la propria curiosità. Ma queste due componenti risultano insufficienti, se l'individuo crede di non avere buone ragioni per investire il suo impegno e il suo tempo a generare nuove idee. Infatti il motore del pensiero creativo è proprio la motivazione, nello specifico, quella intrinseca, in cui, cioè, l'esecuzione stessa del compito è la forza motivante e non il raggiungimento di uno specifico vantaggio, quale una maggiore ricompensa, per esempio. Il fare qualcosa perché si ritiene giusto, bello, piacevole, interessante e perché si pensa di esserne capaci è ciò che muove gli individui creativi a cogliere le sfide e a lavorarci per realizzare qualcosa di nuovo. Se si vuole stimolare la creatività, come suggerisce Amabile, bisogna quindi agire sulla motivazione intrinseca degli individui, strutturando il lavoro come una sfida appassionante, mettendo a disposizione risorse necessarie per poterla vincere; senza che questo voglia dire non pagare il lavoro creativo, ma piuttosto tener conto del fatto che la soddisfazione di tali individui deriva principalmente dalla qualità dei risultati che ottengono, dal fatto che questi vengano riconosciuti e apprezzati.

Oldham e Cummings (1996) riportano, in un loro studio, due caratteristiche del contesto organizzativo come determinanti della motivazione intrinseca dell'individuo e del proprio contributo creativo. In particolare, tali Autori sostengono che compiti complessi e stimolanti, caratterizzati da elevata autonomia, varietà e forte identità, possono supportare e incoraggiare alti livelli di motivazione e creatività, rispetto ai compiti più semplici e di routine. Quando gli individui si trovano di fronte a tali compiti sono più eccitati e interessati a svolgere al meglio i compiti loro assegnati senza supervisioni o costrizioni esterne. Inoltre, Oldham e Cummings (1996) riportano come ulteriore determinante della motivazione e della creatività anche lo stile di supervisione adottato. In particolare, una supervisione orientata al supporto, piuttosto che al controllo, si dimostra essere correlata positivamente alla motivazione e alla creatività degli individui. Infatti, quando i supervisori si mostrano interessati ai bisogni e ai sentimenti dei propri subordinati, li incoraggiano ad esprimersi e forniscono *feedback* utili e positivi, inducono un senso di libera iniziativa, di autonomia nello svolgere il lavoro, che stimolano a sua volta l'interesse per l'attività e migliorano il contributo creativo. Al contrario, una supervisione orientata al controllo, che imprime agli individui un senso di pressione a pensare e ad agire in una certa maniera,

mina la motivazione intrinseca e tende a spostare l'attenzione degli individui all'esterno di ciò che concerne il proprio lavoro.

Inoltre molti studiosi individuano due componenti chiave di una personalità creativa: l'autonomia e l'indipendenza. Queste sono a loro volta legate alla dimensione estroversione-introversione dei *Big Five* della personalità: riguarda la diversa intensità delle reazioni individuali agli stimoli esterni. Le persone introversive hanno dimostrato di avere un livello di reattività superiore alla media, una maggiore attitudine a lasciarsi colpire da dettagli che altri non noterebbero. E questo ben si adatta a sviluppare pensieri creativi. D'altra parte, l'autonomia e l'indipendenza di tali individui creativi spesso si traducono in comportamenti anti-sociali; spesso sono individui solitari, insofferenti, presuntuosi, poco orientati ad integrarsi nei gruppi e con cui è difficile interagire. Un'altra caratteristica dei creativi connessa a queste è il loro scarso grado di conformismo sociale: con l'esperimento di Asch del 1956, si è dimostrato che gli individui creativi appartengono al 25% che nonostante la pressione esercitata dal gruppo, tendono a non conformarsi ad un'opinione ritenuta infondata.

Quest'ultima caratteristica ben si allaccia ad un argomento di forte interesse per molti studiosi che, partendo dalle ricerche di Farrell (1983), sostengono come l'insoddisfazione sul lavoro dei dipendenti, sotto determinate condizioni, porti alla creatività, a dar voce alla loro insoddisfazione in maniera reattiva e costruttiva.

Per addentrarsi in questo argomento, si riporta uno studio di Zhou e George che mira ad identificare le condizioni sotto le quali l'insoddisfazione stimola la creatività degli individui.

Si parte dall'assunzione generale che i membri di organizzazione insoddisfatti con il loro lavoro tendono ad essere fortemente disconnessi dallo *status quo*, nel senso che sono molto propensi alla ricerca di un cambiamento, a migliorare le condizioni in cui si trovano, cercando nuovi modi per fare le cose: questa è l'essenza propria della creatività. Bisogna quindi cercare di veicolare tale insoddisfazione verso comportamenti volti alla creatività.

Farrell (1983) individua quattro possibili risposte comportamentali all'insoddisfazione: *exit*, *voice*, lealtà e negligenza. Gli individui insoddisfatti potrebbero infatti decidere di lasciare – *exit* – l'organizzazione o, scegliendo di rimanere, reagire attivamente cercando di migliorare la loro situazione – *voice* –. Potrebbero anche reagire passivamente, accettando lo *status quo* senza sollevare alcuna obiezione o suggerimento

per un eventuale cambiamento – lealtà – o estraniandosi dal problema, impegnandosi meno nell'esecuzione del proprio lavoro –negligenza – .

Per fare in modo che l'insoddisfazione si traduca in creatività, è quindi necessario veicolarla verso la risposta più reattiva e costruttiva, la *voice* appunto. Dar voce alla propria insoddisfazione cercando di porvi rimedio, migliorando lo *status quo*, porterebbe a positivi desideri di cambiamento per l'individuo, ma anche ad aiutare l'organizzazione ad individuare eventuali problemi presenti e ad apportare miglioramenti. Questo accade quando l'opzione di abbandonare l'organizzazione da parte degli individui non è una strada percorribile a causa degli elevati costi dovuti ad esempio alla ricerca di un nuovo lavoro, con le incertezze che ciò comporta. Così, decidendo di rimanere, essi sviluppano un coinvolgimento con l'organizzazione di permanenza piuttosto che affettivo, dettato dalla necessità. Il coinvolgimento di permanenza non porta necessariamente però a risposte creative. Per fare in modo che gli individui rispondano dando voce alla loro insoddisfazione piuttosto che proseguendo con lealtà e negligenza, l'organizzazione deve promuovere un contesto che permetta agli individui di percepire come efficace il loro sforzo creativo e di sentirsi incentivati e supportati dall'organizzazione e dai colleghi nel fornire il proprio contributo creativo.

Zhou e George hanno individuato tre variabili di contesto che possono incoraggiare gli individui ad essere creativi, alimentando le loro convinzioni circa l'importanza e la significatività del proprio contributo creativo e portando la loro attenzione e le loro energie verso la creatività. In particolare, i *feedback* da parte dei colleghi possono fornire agli individui delle informazioni utili e preziose per apportare miglioramenti al proprio lavoro; quando poi questi *feedback* riguardano proprio l'esecuzione del lavoro, gli individui sono stimolati a vedere le cose in maniera differente e a far emergere nuove idee nell'esecuzione del lavoro. Inoltre, il supporto e l'aiuto da parte dei colleghi, che si può esplicitare in una condivisione di informazione e competenze o nell'appoggio reciproco in situazioni difficili, induce gli individui a percepire che un loro contributo creativo possa realmente essere efficace a rendere soddisfacente una situazione che non lo è. Infine, la percezione di un reale supporto alla creatività da parte dell'organizzazione ha l'effetto di accrescere maggiormente, rispetto alle altre due variabili, la percezione dell'individuo circa l'efficacia del suo contributo creativo. Se l'organizzazione incoraggia, rispetta, ricompensa e

riconosce i contributi creativi dei suoi membri, questi saranno più propensi a ritenere il proprio contributo come determinante e significativo.

Per concludere, risulta interessante riportare uno studio di Scott e Bruce (1994) che mira ad individuare le determinanti del comportamento innovativo a livello individuale. Tali Autori considerano l'innovazione come quel processo a più fasi che va dalla generazione dell'idea fino alla sua implementazione, incorporando la creatività nelle fasi iniziali del processo. Ad ogni modo, essi vedono il comportamento di un individuo volto all'innovazione come il risultato di quattro sistemi interagenti tra loro: l'individuo stesso, il suo *leader*, il gruppo di lavoro cui appartiene e il clima organizzativo. In particolare, essi enfatizzano l'importanza di quest'ultimo come altamente correlato al comportamento innovativo degli individui: il clima organizzativo, volto a supportare l'innovazione, fa sì che negli individui si creino delle percezioni, intese come aspettative di comportamento che l'organizzazione richiede. In questo modo, gli individui tenderanno a rispondere a tali aspettative positivamente, "agendo" in maniera innovativa. Anche la relazione *leader-member* gioca un ruolo importante nell'incentivare comportamenti innovativi: a causa delle conseguenze dell'effetto Pigmalione, le aspettative dei *leader* sul comportamento innovativo dei propri subordinati, può indurre quest'ultimi ad agire in maniera tale da confermare le iniziali assunzioni del proprio *leader*. Più la relazione *leader-member* è matura, basata sulla fiducia e rispetto, più i subordinati avranno autonomia decisionale, essenziale per un comportamento innovativo. Allo stesso modo, più la relazione all'interno del gruppo è basata sulla fiducia reciproca e sul rispetto, che porta a cooperazione e collaborazione, più gli individui agiranno in maniera innovativa sentendosi supportati nel poter condividere le proprie idee con e nel ricevere utili feedback dai propri colleghi. Infine, anche un approccio al *problem-solving* più di tipo intuitivo, che processa le informazioni utilizzando diversi paradigmi contemporaneamente, piuttosto che sistematicamente con metodi e procedure già stabilite, aiuta a far emergere nuove idee e quindi comportamenti innovativi.

#### **4.2.3 La creatività a livello di gruppo**

Tradizionalmente la creatività era stata descritta come una caratteristica individuale e come tale gli studi a essa dedicati si focalizzarono soprattutto sui tratti della personalità

associati a comportamenti creativi, sui fattori cognitivi e sul livello di motivazione intrinseca. L'interesse per la dimensione collettiva della creatività è invece più recente e coincide con il riconoscimento del suo valore strategico in ambito aziendale. Ne è derivata una proliferazione di studi dedicati alle condizioni contestuali e organizzative in grado di stimolare la creatività a livello di gruppi di lavoro. Si cercherà di fornire una breve panoramica sulle pratiche di gestione di un gruppo creativo, servendosi degli studi di Amabile approfonditi nel libro di Testa (2010).

Si è dimostrato che la creatività di un gruppo non corrisponde alla somma della creatività delle singole persone che lo compongono. La creazione di un gruppo creativo e una sua gestione efficace è un'impresa ardua. È necessario che le persone che ne fanno parte abbiano le competenze adatte e che nutrano un forte interesse per l'obiettivo, che praticino differenti stili di pensiero e siano abbastanza diverse tra loro da compensarsi a vicenda, e che al tempo stesso sappiano fare squadra riconoscendo le competenze di ciascuno. I gruppi eterogenei – in termini anagrafici, di cultura, di provenienza, di genere – hanno dimostrato prestazioni migliori in quanto a creatività. I team composti da persone troppo simili, invece, lavorano sì in fretta, senza frizioni e serenamente, ma rischiano di sviluppare un pensiero monodirezionale e di proporre soluzioni meno originali.

Amabile, con l'obiettivo di "catturare la creatività nel suo ambiente", analizza più di 200 diari costituiti dai resoconti che ogni giorno, per circa nove mesi, alcuni individui appartenenti a 26 team differenti le inviavano in risposta alla sua richiesta di riportare un evento significativo della loro giornata. Questo studio complesso e approfondito le permette di individuare con chiarezza lo stile manageriale più efficace e apprezzato dai team creativi.

Si giudica positivamente la capacità di controllare il lavoro in maniera efficace, di dare feedback tempestivi, di capire e aiutare a risolvere eventuali problemi. I team apprezzano la propensione ad offrire un supporto socio emozionale alleviando lo stress, e incoraggiando e sostenendo le decisioni individuali. Ritengono inoltre importante che il lavoro ben fatto venga apprezzato, che i subordinati vengano consultati sui modi di procedere, tenendo conto delle loro opinioni. È necessario che gli obiettivi siano definiti in modo chiaro, restino costanti per un tempo sufficiente e non vengano ridiscussi in continuazione.

Si ritiene, d'altra parte, che sia controproducente attuare inefficaci modalità di controllo; verifiche troppo frequenti e assillanti, o sporadiche e superficiali; *feedback* negativi o non costruttivi; il non riconoscimento delle effettive capacità dei subordinati; la scarsa chiarezza sui ruoli e sugli obiettivi.

La gestione del processo creativo all'interno dei gruppi di lavoro deve tener conto, in sostanza, di tre coordinate: gradi di libertà, tempi, risorse a disposizione.

È bene che sia il gruppo a decidere come organizzarsi e che, all'interno di procedure condivise, ciascuno abbia la sensazione di poter governare la parte che lo riguarda; e deve trattarsi di una libertà conferita e riconosciuta, non solo dichiarata.

I tempi devono essere realistici, commisurati all'entità, alla complessità del lavoro da svolgere ed al livello di approfondimento necessari; la quantità di lavoro va calibrata: un ritmo troppo lento porta alla noia, alla perdita di orientamento, al pensiero routinario.

Infine, è indispensabile che i team possano disporre delle risorse necessarie, ed è importante che siano fornite rapidamente le risorse aggiuntive, giustificate ma non previste, che si rendono fondamentali in corso d'opera, per non incorrere in sprechi di energia e di tempo che spostano l'attenzione dal compito.

In sintesi, una gestione equilibrata di un gruppo creativo richiede di essere rigorosi sugli obiettivi, sui tempi, sulla qualità delle verifiche e attenti alle competenze e al *commitment*; e d'altra parte, richiede flessibilità e un certo grado di autonomia sui metodi di lavoro, sugli orari, sull'entità delle risorse.

Infine, è necessario porre l'attenzione, nella gestione dei gruppi creativi, sui sentimenti e gli stati d'animo delle persone che ne fanno parte: è fisiologico che nel lavoro creativo si alternino fasi di euforia che possono sfiorare l'esaltazione e fasi di incertezza che possono tradursi in depressione. Questo porta a pensare che guidare un team capace di generare nuove brillanti idee e condurlo verso il successo, sono operazioni che, oltre a richiedere la forte competenza manageriale di cui sopra, presuppongo un buon grado di intelligenza emotiva, cioè di capacità di gestire se stessi, i propri sentimenti ed emozioni, le relazioni interpersonali e le emozioni altrui, in modo maturo e costruttivo.



### 4.3 Gestire la creatività nei team virtuali

Si è precedentemente già sottolineato come nell'attuale contesto caratterizzato da una sempre crescente competizione a livello globale, la creatività diventi uno dei fattori più importanti per la sopravvivenza ed il successo delle organizzazioni attuali. Conseguentemente, per offrire un prodotto o un servizio innovativo che permetta alle aziende di rimanere competitive sul mercato, si assiste alla rapida diffusione dei team virtuali come mezzi per raggiungere domini di conoscenza specializzati in modo rapido ed efficace ed unire quindi i contributi creativi di diversi individui dispersi lungo le distanze geografiche. Ne consegue che è facile pensare come la gestione di tali team, volta ad incentivare la creatività dei suoi membri, si arricchisca di complessità quando le interazioni tra loro avvengono principalmente mediante le tecnologie della comunicazione e non *face-to-face* e, nel caso dei team globalmente dispersi, quando bisogna gestire non solo la distanza geografica e temporale, ma anche sostanziali differenze culturali e linguistiche.

A livello teorico, i team virtuali, con la loro maggiore flessibilità intrinseca, diversità e conoscenza disponibile, avrebbero un alto potenziale creativo. Ma bisogna considerare che le ridotte opportunità di comunicazioni *face-to-face* minano la collaborazione e le relazioni interpersonali tra i membri del team, e quindi anche la costruzione di un senso di connessione personale, di fiducia e di rispetto, che sono condizioni necessarie per promuovere la condivisione di idee all'interno del team ed incoraggiare il contributo creativo dei suoi membri.

Nel cercare di capire come le prestazioni creative di un gruppo possano essere influenzate dalla natura virtuale di tali team, Kratzer et al. (2006) dimostrano attraverso un loro studio qualitativo come il risultato creativo sia funzione del modo in cui viene gestita la virtualità all'interno del team. Il grado di virtualità di un team è determinato tra tre fattori: la vicinanza fisica tra i membri, le modalità di comunicazione e le modalità di coordinamento tra i compiti. Kratzer et al. (2006) sostengono che tali fattori determinano anche la performance creativa di tali team. In particolare, bisognerebbe poter adattare e gestire in maniera variabile la vicinanza fisica a seconda della situazione: perché se, da una parte, la prossimità aumenta la comunicazione spontanea e quindi la dispersione e la condivisione di idee, dall'altra parte, essa può creare sia condizioni di inibizione della creatività individuale, a causa della distrazione data dalla presenza di altri, sia un

indebolimento della capacità di valutazione critica del gruppo – fenomeni di *groupthink* –. Allo stesso modo, bisognerebbe avere a disposizione diverse tecnologie di comunicazione, e utilizzare mezzi più personali e sincroni – e.g. *videoconferencing* – per un'esecuzione creativa di compiti complessi, e meno personali e asincroni – e.g. email – per i compiti con minor grado di complessità. Infine, il coordinamento dei compiti all'interno del team può variare dall'essere altamente centralizzato, in cui uno o pochi membri hanno il compito di suddividere e coordinare i compiti tra tutti, ad essere completamente disperso tra i membri, i quali sono dipendenti gli uni dagli altri. Nel primo caso, in cui la suddivisione dei compiti è così fortemente distribuita in sottocompiti interdipendenti, aumenta il *time-to-market* perché il coordinamento tra tutti richiede più tempo e diminuisce il carattere innovativo della soluzione nel suo complesso; d'altra parte, quando i membri del team operano senza avere una guida centralizzata che li coordina, rischiano di fornire soluzioni creative incoerenti con la strategia aziendale o non realizzabili in generale. Questo studio di Kratzer et al. (2006) dimostra come sia necessario adattare la virtualità, gestendo in maniera variabile le sue determinanti, per poter incidere sulla performance creativa del team e dei suoi membri a seconda di ciò che la situazione richiede.

Nemiro (2002), invece, in un suo studio qualitativo, ha focalizzato l'attenzione sull'individuazione delle diverse fasi in cui si sviluppa il processo creativo all'interno dei team virtuali – in questo caso, non facendo una netta distinzione tra creatività e innovazione. Ha distinto, infatti, quattro momenti: generazione dell'idea, sviluppo, implementazione e valutazione. Un bisogno specifico o un problema innescano la fase di generazione di idee. Uno o più membri del team propongono un'idea e ne diventano i propulsori. Nella terminologia utilizzata da Nemiro, il promulgatore dell'idea viene chiamato il *kicker*<sup>16</sup>: nel momento in cui il resto del team approva la sua idea, egli ne diventa il paladino e inizia a svilupparla. La fase di sviluppo inizia quando il *kicker* struttura la sua idea, la presenta e la diffonde al resto del gruppo. Durante questa fase, i membri del team si scambiano bozze, progetti, feedback, effettuano numerose revisioni, fino a quando non si realizza una soluzione attuabile. A questo punto, si procede con la fase di ultimazione del prodotto creativo e di successiva implementazione. La valutazione è la fase finale del processo in cui si analizzano forze e debolezze dell'implementazione dell'idea. Queste fasi sono ripetitive e non mutualmente esclusive: la generazione dell'idea

---

<sup>16</sup> Nel football americano, il kicker è colui che calcia un tiro piazzato.

può avvenire contemporaneamente alla fase di sviluppo, e può essere valutata prima di esser sviluppata.

Lo studio di Nemiro (2002) fornisce, inoltre, indicazioni relative alle tecnologie di comunicazione utilizzate nelle varie fasi del processo creativo. Le comunicazioni *face-to-face* sono utilizzate maggiormente nelle fasi di generazione e valutazione. Per le fasi di sviluppo e implementazione, invece, si preferiscono i mezzi elettronici, come *email* o *instant messaging*. Inoltre, effettuando una comparazione con i team tradizionali, Nemiro (2002) afferma che ciò che distingue il processo creativo nei team distribuiti è l'abilità nell'archiviare e tracciare elettronicamente il processo e nel disporre di un più ampio bacino creativo avendo a disposizione più punti di vista, fisicamente lontani tra loro, raggiungibili grazie ai collegamenti elettronici. Infine emergono, in tale studio, tre approcci per il disegno del lavoro creativo. Nell'approccio *wheel*, c'è una sola persona chiave che comunica con tutti i membri del team, solitamente il team leader. Il processo creativo inizia o quando il team leader suddivide i compiti tra i vari membri, o quando qualcuno dei membri propone un'idea. Successivamente lo sviluppo dell'idea avviene tra il team leader e un membro del team. Nell'approccio modulare, il lavoro è suddiviso tra tutti i membri, solitamente basandosi su competenze e interessi individuali. Ognuno fornisce quindi il suo "pezzo" di contributo creativo e lo presenta agli altri componenti del gruppo, procedendo successivamente all'ultimazione ed all'implementazione, unendo i singoli contributi. Infine vi è l'approccio iterativo, che consiste in un andirivieni di cicli di sviluppo. I membri realizzano una parte del lavoro, ne ottengono dei feedback, successivamente continuano a realizzare un'altra piccola parte, la presentano, e così via, fino a quando il lavoro non è ultimato.

#### **4.4 Gestire la creatività nei team globalmente distribuiti**

Dopo una attenta ricerca all'interno delle principali riviste scientifiche in materia di management, si è constatata la quasi totale assenza di articoli volti a studiare la creatività nei team globalmente dispersi.

Si riporta il caso studio di un progetto virtuale interculturale effettuato da Letanief, Favier e Coat (2006), in cui si evidenziano i fattori che potrebbero inibire o migliorare la creatività all'interno dei team globalmente distribuiti. In particolare, si individuano come

fattori inibitori della creatività: la mancanza di un focus preciso sul compito; la mancanza di partecipazione dei membri e il non rispetto delle *deadlines* dovute, ad esempio, ad una mancanza di motivazione o ad una diversa percezione del tempo; ambiguità e incertezze derivanti dall'uso delle tecnologie della comunicazione rispetto alle comunicazioni *face-to-face*; l'errata attribuzione a qualcun altro dell'idea, che porta a demotivazione; problemi tecnici, inefficienze e inadeguatezza delle tecnologie utilizzate. I fattori, invece, che potrebbero migliorare la creatività sono: la presenza all'interno del team di individui stimolanti, che accendano i dibattiti ed esponano eventuali problemi, stimolando la partecipazione di tutti, supportando una divisione appropriata delle idee e riducendo le incomprensioni tra i membri; l'ubiquità, il prender parte a diversi progetti contemporaneamente, stimolando la partecipazione, ed un'attenta schedulazione; l'adeguatezza delle tecnologie utilizzate, volte a promuovere un certo spirito di democrazia, libertà di espressione e di generazione delle idee; infine la prima emanazione dell'idea, che rappresenta l'idea "maestra" e che serve ad armonizzare le visioni dei vari membri del team.

Si nota chiaramente che tali fattori individuati da Letanief et al. (2006) prendono in scarsa considerazione le peculiarità della dispersione globale di tale team. Per questo motivo, non si può considerare tale studio come significativo a tal proposito.

Tutte queste considerazioni suggeriscono che lo studio della creatività all'interno dei team globalmente distribuiti è ancora per gli studiosi un mondo nuovo da esplorare. Ma si può facilmente supporre che la rapida diffusione di tali team all'interno delle organizzazioni, ed il crescente interesse sviluppato sulla creatività come fattore critico di successo per le aziende, si uniranno presto in numerosi studi volti ad analizzare congiuntamente i due aspetti.

Il caso studio che si vuole descrivere qui di seguito prova ad essere uno dei precursori in tale campo: l'obiettivo è, infatti, quello di studiare le dinamiche sociali all'interno dei team globalmente distribuiti di Mind Resources, individuando il ruolo giocato su tali dinamiche dalle percezioni dei suoi membri in merito alla distanza fisica e culturale; dopo aver indagato ed analizzato quindi le differenze percepite, anche in termini di identità sociale, il fine ultimo sarà quello di capire come tutto ciò possa ripercuotersi sui

processi di generazione di nuove idee e quindi sul contributo creativo dei membri dei team globalmente distribuiti.

## 5. IL CASO MIND RESOURCES

### 5.1 Storia e profilo dell'azienda

Mind Resources s.r.l. (di seguito, per comodità di esposizione, Mind) viene fondata nel 2006 a Bologna da Denis Luci e Francesco Varrasi. L'azienda si colloca nel mercato dei servizi di ingegneria meccanica conto terzi, offrendo alle piccole e medie imprese servizi di progettazione nei settori delle macchine automatiche ed utensili, *automotive*, componentistica ed equipaggiamenti industriali, ed impiantistica. Il prodotto finale offerto sono quindi i disegni tecnici, frutto delle idee dei progettisti, cioè documenti che sintetizzano con una rappresentazione simbolica universalmente riconosciuta il metodo di produzione dei beni.

I clienti di Mind sono quasi esclusivamente le aziende produttrici di beni che fanno ricorso all'esternalizzazione della progettazione. Molto spesso l'azienda meccanica di medie dimensioni tende ad avere un proprio ufficio tecnico interno che si occupa della parte *core* del processo di sviluppo prodotto, delegando la parte meno nobile a uffici tecnici esterni, come Mind, che si occuperanno del lavoro a più basso contenuto innovativo ma fortemente *labour intensive* e *time consuming*. Il valore aggiunto di tali attività è basso e quindi il costo orario riconosciuto a tali uffici tecnici è molto contenuto. L'idea dalla quale nasce Mind è proprio collocata in tale contesto, in cui si richiedono servizi di ingegneria in grande quantità e di alta qualità, a costi molto bassi. Mind ha risposto al mercato creando una struttura italiana con sede a San Vito di Spilamberto, provincia di Modena, che assicuri il *project management*, il rapporto con il cliente finale ed il *quality assurance*, per poi delegare lo sviluppo delle attività in Paesi con costi del personale più bassi. Così i fondatori di Mind, nel 2008, hanno deciso di istituire una sede *offshore* – centro *captive* – in India, a Chennai, nella regione del Tamil Nadu.

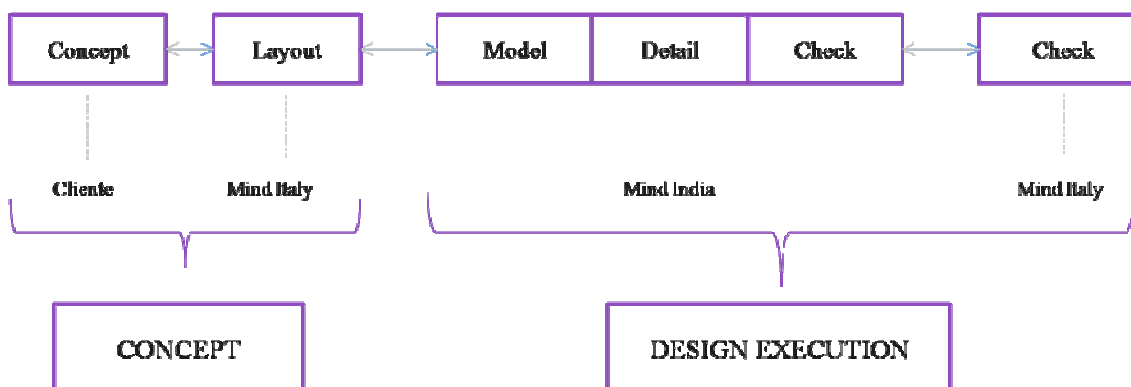
La scelta dell'India è stata dettata da fattori come l'elevato numero di abitanti anglofoni, la possibilità di assumere molto rapidamente un gran numero di risorse specializzate – l'India “produce” 300.000 nuovi ingegneri all'anno grazie a scuole di alto livello come l'*Indian Institute of Technology* –, la sua recente crescita economica che ha visto nascere alcuni distretti industriali specializzati nell'*automotive* e nell'impiantistica, i bassi costi del lavoro.

Le imprese del gruppo Mind Resources s.r.l. sono Mind Resources Italia, Mind Resources India e People Design. Quest'ultima – non oggetto di questo studio – offre servizi di *body rental*, attraverso un team di professionisti scelti che operano direttamente presso la sede del cliente, servendosi a volte anche dell'ausilio dei collaboratori indiani per le fasi finali di alcuni progetti.

Mind ha un fatturato di circa 5,3 M€/anno e occupa 30 persone in Italia e 60 in India.

Il modello di business di Mind scaturisce dall'analisi delle fasi principali di sviluppo ingegneristico di un prodotto (Figura 4).

**FIGURA 4. Modello di business – Mind Resources**



L'idea, lo sviluppo del concetto, di solito è effettuata dal cliente finale che Mind Italia procede a “tradurla” in linguaggio tecnico con la fase di layout, trasferendo l'esecuzione del lavoro in India. Questo, che, una volta ultimato, sarà revisionato nuovamente in Italia e consegnato al cliente. La suddivisione non è, chiaramente, sempre così netta; questa dipende dal contenuto del progetto, dalle esigenze del cliente: può accadere che anche in Italia si contribuisca alla fase di design o che la sede indiana interagisca con il cliente.

Ad ogni modo, la struttura aziendale di Mind è di tipo *project-based*, ed è molto probabile, in organizzazioni come Mind, che il lavoro venga svolto istituendo dei gruppi di lavoro orientati all'esecuzione del progetto assegnato. Tali team, nel caso di Mind, sono composti fondamentalmente da due sottogruppi: in primo luogo, vi è il gruppo localizzato

nella sede italiana, che ha, generalmente, le principali funzioni di contatto con i clienti, di garanzia della qualità e di gestione del trasferimento del lavoro da sviluppare in India; in secondo luogo, vi è un gruppo nella sede *offshore*, cui viene invece assegnata la quasi totalità della esecuzione del lavoro.

Da questa breve descrizione dell'azienda, ed in particolare da tale ultimo aspetto, si può notare come Mind Resources ben si adatti allo studio che questa ricerca si prepone di svolgere. Infatti, è parte del modello di business di Mind, l'*offshoring* di attività ad alto contenuto di conoscenza – in questo caso di progettazione – e la costituzione di team per offrire i propri servizi, team i cui membri sono distribuiti in due sedi diverse, in due parti quasi opposte del pianeta.

Ecco che un caso studio su Mind Resources può essere d'aiuto a comprendere meglio i processi sociali e le dinamiche comportamentali che si sviluppano all'interno dei team globalmente distribuiti; ci si propone, inoltre, di cercare di capire come le differenze percepite tra i membri di tali team possano influenzare, e in che modo, la generazione di nuove idee.

## **5.2 Metodologia utilizzata per il caso studio**

Il caso studio è una strategia di ricerca volta ad indagare su un determinato fenomeno, e si serve di osservazioni, raccolta di dati, analisi delle informazioni che, essendo di supporto all'elaborazione di riflessioni, hanno lo scopo di esplorare il caso e sollevare questioni in merito.

Nel caso di Mind, si vuole indagare sulle percezioni dei membri dei suoi team globalmente distribuiti tra Italia ed India, in merito alle differenze che essi avvertono nelle competenze, nei metodi di lavoro, ma anche nella cultura, nella gestione dei rapporti umani con i colleghi collocati rispettivamente presso la sede indiana o quella italiana. Focalizzando l'attenzione sulle differenze percepite, soprattutto in termini di identità professionale e organizzativa, si vogliono esplorare le pratiche di gestione di tali differenze sviluppate, e i fattori che possono influenzare il processo creativo all'interno di tali team.

Il primo contatto con Mind è avvenuto in occasione di un seminario di due ore tenuto dal dottor Varrasi, socio fondatore di Mind, presso la sede di via Terracini della



facoltà di Ingegneria dell'Università degli Studi di Bologna. Tale seminario è stato, ed è tuttora, parte del programma didattico del corso di Comportamento Organizzativo LS tenuto dalla professoressa Maria Rita Tagliaventi. Con la professoressa Tagliaventi, insieme alla professoressa Elisa Mattarelli ed all'ingegner Giacomo Carli, ho avuto modo di raccogliere informazioni preliminari in merito all'azienda sulla quale vi era intenzione di approfondirne l'analisi attraverso un caso studio. Durante tale incontro, il Dott. Varrasi ha fornito una descrizione della sua azienda, del suo modello di business, concentrandosi sul motivo della scelta di fare *offshoring* proprio in India ed in particolare proprio a Chennai, nel Tamil Nadu, informazioni sintetizzate nel paragrafo precedente. È stato interessante rilevare le difficoltà che, a grandi linee, Mind affronta nel lavorare e nel rapportarsi con la realtà indiana. Il Dott. Varrasi ha sottolineato i costi impliciti legati agli eccessivi iter burocratici connessi alla cultura indiana e la spesso controproducente importanza data alla gerarchia. Ha inoltre accennato alle difficoltà che derivano dalla forte attitudine degli indiani al rispetto, all'ubbidienza e alle difficoltà che essi hanno nell'esprimere i problemi; tali difficoltà sono state colmate con il tempo anche grazie a filtri culturali, come i *project manager* indiani, che hanno fatto da ponte tra le due culture. Il Dott. Varrasi ha poi fornito due rapidi esempi di progetti da cui è emersa l'importanza di costituire un team che fosse adeguato ad ogni situazione, che fosse in grado di soddisfare i livelli di qualità richiesti dal cliente nei tempi prescritti, un team il cui project manager – quasi sempre italiano – avesse, da una parte, delle sviluppate capacità tecniche per poter soddisfare le esigenze dei clienti più disparate ed, al tempo stesso, avesse buone capacità di gestione e di relazione con il cliente e con i colleghi distanti migliaia di chilometri.

In seguito a tale occasione di primo contatto con la realtà di Mind, si è deciso di affrontare tale caso studio conducendo delle interviste semi-strutturate, che dessero, quindi, l'opportunità agli intervistati di sentirsi liberi di raccontare la propria esperienza indirizzandoli, con specifiche domande aperte, verso i temi di interesse di questa ricerca. I contenuti e i target di tali interviste sono stati sviluppati in seguito ad un primo incontro con il *quality e process manager* della sede italiana e con il *delivery manager* della sede indiana, che essendo membri di Mind dal 2006, anno della sua formazione, hanno una visione completa di tutti i progetti portati avanti.

Ci è sembrato più opportuno, per indagare sulle dinamiche presenti all'interno dei team distribuiti, suddividere l'analisi per progetti; in tal modo abbiamo avuto la possibilità, intervistando *project manager, team leader e team members* di ogni progetto individuato, di avere un quadro più chiaro dell'intera gestione del lavoro a distanza; di indagare sulle percezioni dei membri del team in ogni progetto, di individuare i fattori che possano averne determinato il successo o l'insuccesso e, attraverso una comparazione tra questi, di estrapolare le questioni rilevanti all'interno di tali team distribuiti. Tale modo di procedere nello sviluppo della ricerca ci è sembrato il più opportuno, anche perché ha permesso agli intervistati di focalizzare la loro attenzione su esperienze già vissute, o che vivono attualmente, e quindi di riuscire a contestualizzare le loro percezioni.

## **5.3 Raccolta dati**

### **5.3.1 Interviste pilota**

La fase preliminare di raccolta dati è stata costituita essenzialmente da due interviste pressoché speculari: una prima intervista all'Ing. Mirko, *quality and process manager* della sede italiana, condotta *face-to-face* presso la loro sede di Modena, ed una seconda al Ing. Mitul, *delivery manager* della sede indiana condotta con videochiamata tramite Skype. Si è ritenuto necessario iniziare il nostro caso studio con due interviste pilota in quanto, oltre a fornirci i nomi dei partecipanti a progetti di Mind e quindi i nostri target, avrebbero potuto indirizzarci ad inquadrare bene l'azienda, i suoi metodi di lavoro ed ad organizzare al meglio le interviste successive.

Abbiamo stilato un primo protocollo di intervista (ALLEGATO 1), mirato proprio all' Ing. Mirko, con l'obiettivo di raccogliere informazioni in merito all'organizzazione del lavoro per lo sviluppo dei progetti condotti da Mind Resources.

Nella prima parte del protocollo, si è cercato di capire proprio come si svolgesse un progetto in termini di durata, fasi che lo compongono, contenuti, assegnazione dei progetti alle persone, suddivisione del lavoro tra i membri del team, modalità di coordinamento e interazione tra loro e il cliente, tecnologia utilizzata per la comunicazione, formazione necessaria. Nella seconda parte invece ci si è focalizzati di più ad indagare sulle percezioni dell' Ing. Mirko in merito alle differenze tra i membri dell'organizzazione indiani e

italiani, alle modalità in cui tale differenze possono influenzare il lavoro ed infine agli strumenti con cui tali differenze sono gestite e superate dal management.

A conclusione dell'intervista, l'Ing. Mirko ci ha fornito delle utilissime informazioni in merito a 5 progetti che avrebbero potuto interessarci per proseguire il nostro studio, con le relative valutazioni in merito al rispetto del budget, tempi, soddisfazione del cliente, qualità fornite, insieme ad una valutazione complessiva del progetto. Ci ha poi indicato i relativi nomi dei *project manager* italiani che hanno seguito questi progetti, delegando l'individuazione dei partecipanti della sede *offshore* in India al *delivery manager* indiano, i cui primi contatti sono avvenuti successivamente alla conclusione delle interviste con i *project manager* italiani.

In maniera speculare rispetto al *quality and process manager* della sede italiana, il *delivery manager* rappresenta il massimo referente - volgarmente il capo ufficio - della sede indiana; sulla base di questo si è deciso di somministrare al suddetto un protocollo di intervista del tutto simile a quello somministrato all'Ing. Mirko così da poter avere una panoramica generale sull'organizzazione del lavoro per lo sviluppo dei progetti, e quindi sul processo di gestione del lavoro a distanza dalla prospettiva indiana. In aggiunta alle domande in merito alle differenze percepite tra i membri delle due sedi e in merito al supporto e alle pratiche sviluppate dal management per gestire e superare tali differenze, si è posta l'attenzione sull'organizzazione del lavoro per lo sviluppo di quei progetti interamente gestiti dalla sede indiana e che non prevedono alcuna interazione con Mind Italy, per cercare, attraverso un confronto con gli altri progetti, di cogliere eventuali fattori che influenzano le interazioni e i risultati del team, in merito ad esempio alla generazione di nuove idee.

A conclusione di tale intervista, l'Ing. Mitul ci ha fornito i nomi dei *team leader* e dei *team member* che hanno partecipato ai 5 progetti individuati dall'Ing Mirko.

### **5.3.2 Protocollo di intervista**

A questo punto, si è potuto procedere a stilare il protocollo di intervista da somministrare rispettivamente ai *project manager* italiani e poi ai *team leader* e ai *team member* indiani, in modo da poter indagare a fondo sulle dinamiche che scaturiscono dalla collaborazione a distanza e, quindi, sulle loro percezioni in merito agli ambiti oggetto di

questa ricerca. Si è dovuto differenziare il protocollo sulla base del target a cui era somministrato: nel caso dei *project manager* e dei *team leader indiani* si è posta all'attenzione sull'organizzazione del lavoro per lo sviluppo del progetto e sulle pratiche di gestione delle risorse e di interazione tra le due sedi in Italia e in India, essendo queste le attività pertinenti al loro ruolo; nel caso dei *team members* indiani, non è stato necessario indagare a fondo su questi aspetti, spostando l'attenzione più sulle attività quotidiane per l'esecuzione delle mansioni loro assegnate.

A parte questa sottile ma necessaria differenza, in apertura di ogni intervista abbiamo previsto una presentazione dell'intervistatore, una breve spiegazione del progetto di ricerca e l'assicurazione che tutte le informazioni sarebbero state trattate in maniera anonima e solo per finalità di ricerca. A tal proposito è bene sottolineare che i nomi degli intervistati utilizzati in tale lavoro di tesi sono stati sostituiti con nomi di fantasia per la tutela della privacy.

I protocolli - la cui versione integrale è posta nella sezione ALLEGATI - si compongono di una lista di domande da porre agli intervistati evidenziate in grassetto, e i punti che seguono ogni domanda servono ad indirizzare l'intervistatore a entrare nei dettagli, qualora l'intervistato non tocchi autonomamente quegli argomenti.

I protocolli sono suddivisi essenzialmente in 6 parti.

La prima sezione è volta ad indagare la gestione del lavoro a distanza e le interazioni che si vengono a creare tra i membri dei team virtuali, ponendo l'attenzione su come venga organizzato e suddiviso il lavoro tra le due sedi – per il protocollo dedicato ai *project manager* e ai *team leader* – e su come si svolgesse una loro giornata di lavoro tipo – per il protocollo dedicato ai *team members* –, e in che modo e quali tecnologie vengano utilizzate per l'interazione e la comunicazione tra loro. Ampio spazio, durante le interviste, è stato poi dedicato al far emergere eventuali difficoltà e vantaggi riscontrati nel lavorare a distanza.

Le successive tre sezioni sono state focalizzate ad indagare sulla percezione dell'altro, riferendosi ai colleghi indiani/italiani, e come questa possa impattare sulla propria gestione del lavoro: in primo luogo in merito alle differenze percepite in termini culturali, nei metodi di lavoro utilizzati, e nelle competenze; in secondo luogo in merito all'identità professionale e a quella dell'organizzazione. In particolare, si è cercato di far emergere, dapprima, come ogni intervistato si definisse a livello professionale: a quale

comunità professionale senta di appartenere, quali attributi caratterizzano la sua professione, e quali siano le differenze che percepisce in merito a come l'altro definisce se stesso a livello professionale. Successivamente si è indagato su quali siano, nella loro percezione, gli attributi centrali, distintivi e durevoli nel tempo che caratterizzano Mind Resources, andando anche qui ad evidenziare eventuali differenze nelle percezioni di tali attributi nell'altro.

La quinta parte, che molto spesso è emersa spontaneamente dai racconti degli intervistati, si focalizza sulla costruzione di pratiche volte a gestire il lavoro a distanza ed a superare eventuali differenze percepite, in merito agli ambiti di cui sopra, che in qualche modo avrebbero potuto ostacolare lo sviluppo del proprio lavoro.

La sesta parte mira a far emergere come avviene il processo creativo all'interno dei team, quali idee, come e da chi vengano generate. Molta attenzione è stata data a quest'ultima parte, essendo la generazione di nuove idee, in un certo senso, la variabile dipendente della ricerca: lo scopo generale di tutte le interviste è stato quello di indagare su come la gestione del lavoro a distanza, le differenze percepite dai membri di tali team virtuali possano influenzare, amplificare o moderare la creatività del gruppo.

Il protocollo così strutturato è stato quindi somministrato rispettivamente a 4 *project manager* italiani, conducendo le interviste nella loro sede di Modena, e a 3 *team leader* e a 6 *team member* indiani, effettuando videochiamate tramite Skype.

Al termine delle interviste, è stata effettuata una trascrizione di queste in tal modo da poterle sottoporre successivamente ad un'analisi approfondita.

## **5.4 Analisi delle evidenze empiriche**

Dopo numerose e attente riletture delle trascrizioni delle interviste, si è cercato di suddividere i dati qualitativi raccolti in categorie di temi rilevanti emersi. Successivamente si sono ridotte le evidenze in pattern più generali, ciascuno dei quali riassume le diverse interpretazioni di più intervistati. In tal modo, si è potuto disporre una panoramica chiara e completa delle evidenze empiriche all'interno di ciascuna categoria sulla quale si è investigato, che contenga la totalità dei dati qualitativi raccolti su tutti gli intervistati.

Si procede quindi con una breve, ma esaustiva, esposizione di ciò che è emerso dalle interviste per ciascun tema di interesse di questa ricerca.

### 5.4.1 Gestione del lavoro a distanza

Dalle prime due interviste condotte rispettivamente all'Ing. Mirko e all'Ing. Mitul, e successivamente confermate dalla totalità degli intervistati, emerge che i servizi di ingegneria offerti da Mind Resources sono essenzialmente di due tipi: progetti meccanici e progetti *steel*. I primi si riferiscono allo sviluppo di quei progetti richiesti da clienti facenti parte di settori come quelli di macchine automatiche ed utensili, *automotive*, componentistica ed equipaggiamenti industriali, ed impiantistica. I progetti *steel*, d'altra parte, riguardano la progettazione di grandi impianti, come cartiere, impianti di produzione di energia *oil&gas*, etc. A dirlo con le parole dell'Ing. Mirko:

*“... noi al di là di clienti che dicevo prima che fanno automotive o macchine utensili o macchine automatiche o aerodinamiche eccetera, abbiamo anche tutta una serie di clienti che invece operano in quei settori, quindi impianti per la lavorazione di materiale inerte, grandi strutture che potrebbero anche essere anche semplicemente capannoni, edifici fieristici o per aeroporti eccetera e poi impianti energetici, impianti petroliferi, impianti chimici, tutti questi grandi impianti che in pratica al di là di quello che è il core dell'impianto stesso c'è poi tutta una serie di asservimenti, c'è un grande lavoro di piping e un grande lavoro di struttura metallica che è tutto intorno all'impianto, anche solo di scale e camminamenti e via dicendo ...”*

*(process and quality manager – Mind Italy)*

La differenza sostanziale tra queste due tipologie di progetti risiede proprio nel settore a cui si rivolgono. Il progetto meccanico è lo sviluppo di un progetto sulla base delle richieste del cliente e quindi prevede una continua interazione con questo, mentre il progetto *steel* è di tipo *stand-alone*, le attività richieste non variano a seconda del cliente, sono standard, cosicché si ricevono gli input e senza troppe interazioni si consegna il prodotto finito.

*... In the Steel team job, we used to do from the initial design to the final thing. It is a kind of stand alone. If the information-input are defined in Italian/English, it is sufficient in order to do the output in India. Whereas it is mechanical, it is a kind of project development. It is a total interaction with the customer, so our Italian interface needs to spend that time with the customer, and then they will do instruction to India. So there is a major difference because we are not any contact with the customer in the mechanical project, while we have many contact in the steel project, so that is the major difference. If we have a stand alone, we are able to start from the customer input, from the drawing or from the other input. We can start directly, whereas it is a*

*mechanical project we need a closer interaction with the costumer during the project development...*

*(delivery manager – Mind India)*

Questa differenza si ripercuote nell'organizzazione e nella suddivisione del lavoro per lo sviluppo di queste due diverse tipologie di progetti all'interno di Mind Resources.

#### **5.4.1.1 I progetti meccanici**

I progetti meccanici assegnati dal cliente possono essere di quattro tipi, in ordine crescente di complessità:

1. Conversione: traduzione di disegni da un formato 2D a uno 3D e viceversa;
2. Messa in tavola: sviluppo dei disegni costruttivi di un progetto già definito dal cliente;
3. Completamento gamma: progettazione di diverse versioni di una macchina, già in uso presso il cliente;
4. Design: vera e propria riprogettazione di una macchina vecchia.

Oltre ad essere un ordine dettato dalla complessità crescente del contenuto di conoscenza, queste quattro attività possono essere viste come parti di uno stesso progetto. È su questo che in un certo senso si basa la suddivisione del lavoro tra la sede italiana e la sede indiana: confrontando i racconti delle attività svolte all'interno dei progetti dei *project manager* italiani e dei membri della sede indiana, emerge che la parte di progettazione di una nuova macchina o la parte di studio di una nuova metodologia per la progettazione di diverse versioni di una macchina vecchia sono totalmente a carico dei *project manager* italiani che, dopo aver effettuato tale lavoro, demandano l'esecuzione dei disegni costruttivi alla sede indiana, cioè le attività di messa in tavola e di conversione qualora richiesto dal cliente:

*“... il fatto di essere supportati dall'India vale sempre anche nel momento in cui decidiamo di realizzare un progetto con le nostre risorse italiane, perché comunque a un certo momento si arriva ad attività sufficientemente semplici da essere comunque delegate all'India, per esempio la messa in tavola ...”*

*(process and quality manager – Mind Italy)*

Emerge anche che i *team member* indiani non hanno una visione globale sul progetto o sulla macchina di cui stanno realizzando il disegno costruttivo o di cui stanno creando una versione 3D dal 2D:

*“...Detailing is nothing but giving to 2D drawings for manufacturing...  
Conversion: conversion is like a blind job, whatever we receive we have to do a model, we can do that drafting.”*

*( senior lead engineer – Mind India)*

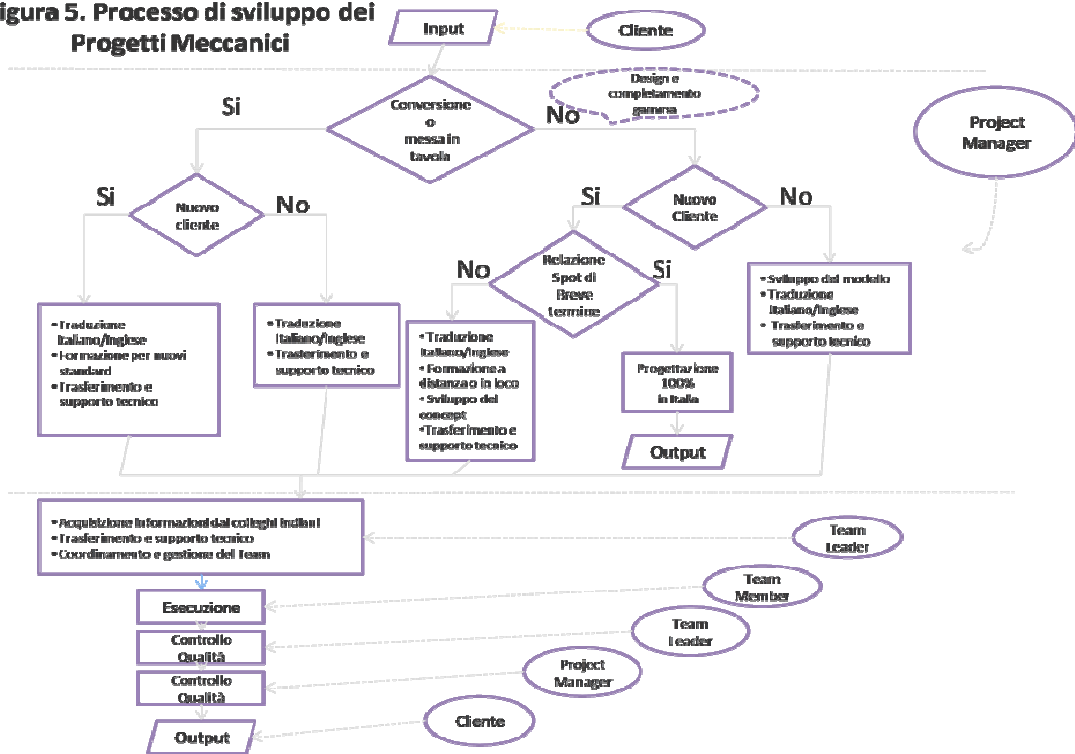
I compiti di Mind Italy sono riassumibili in quelli di *project management*, di controllo qualità e di processo, di interfaccia con cliente e con la sede indiana. Una volta che i *project manager* hanno acquisito dal cliente le specifiche, svolgendo a seconda dei casi anche una parte di studio, trasferiscono le informazioni per lo sviluppo del progetto in India, provvedendo a tradurle in inglese e a discuterne con i *team leader* indiani, chiarendo eventuali loro dubbi, sia nelle fasi iniziali che in quelle successive. Questi a loro volta trasferiscono l'esecuzione vera e propria ai propri *team members* e a conclusione del loro lavoro lo controllano e lo passano ai *project manager* italiani che provvederanno a ricontrollarlo prima di consegnarlo al cliente.

Il processo di sviluppo dei progetti meccanici dipende quindi dalla complessità del progetto richiesto dal cliente, che permetterebbe un più o meno rapido trasferimento del lavoro da Mind Italy a Mind India; ma lo stesso, tuttavia, dipende anche dal rapporto con il cliente, che, se nuovo, richiederebbe una attenta formazione per l'acquisizione di nuovi standard o comunque il trasferimento di conoscenza necessaria ad affrontare le richieste, prevedendo a seconda dei casi o una formazione a distanza - redigendo, ad esempio, manuali di istruzione per lo sviluppo del progetto - o una formazione in loco con soggiorni dei *team leader* indiani presso la sede italiana, o viceversa, di durata variabile a seconda dell'importanza del cliente



Il processo di sviluppo dei progetti meccanici può essere così schematizzato:

**Figura 5. Processo di sviluppo dei Progetti Meccanici**



Prima di passare a descrivere le interazioni che avvengono tra i vari attori del processo di sviluppo del progetto, è bene fare una precisazione in merito alla struttura gerarchica all'interno del livello di *team member* di Mind India, sintetizzata in queste parole:

*"... in 3 level. Single Engineer means at training level. And with the experience, if some people have 1,2,3 years of experience, that means that he will become a Senior Engineer... [... Next level?] Lead Engineer [o Senior Lead Engineer]..."*

*( senior engineer – Mind India)*

Il flusso delle informazioni tra sede italiana e indiana lo troviamo ben riassunto in queste parole dell'Ing Mitul e ampiamente descritto da tutti gli intervistati:

*"... Let me explain about the hierarchy path. Basically Mirko is the totally responsible in Italy over the entire project, under him Luciano and Mattia [project manager] are working. Similarly here in India: I'm taking all the entire responsibility, under me Samir [ team leader] and*

*the other people are working. Again, under Samir, there is another guy who's working for ClienteX , Tarun [senior lead enigneer], and there is one working for the ClienteY, Tamish [senior engineer] and others are working for ClienteZ, for example. Generally, for each costumer, in ClienteX, Mattia is the leader, who works on the project; Mattia will get in touch with Samir. Mattia's part will be write in the Skype, he will send the input, he will send email to Samir, and he send it to me. So I see the mail and understand what kind of project is coming from Italy... So Samir will read the instruction, and the instruction will be communicated to Indra [senior lead engineer]. So it is the flow of information from Italy to India ...”*

*( delivery manager – Mind India)*

Questo percorso gerarchico non è rigidamente seguito in ogni situazione: nonostante tutti gli intervistati indiani confermino di non aver mai avuto contatti diretti con il cliente e che il compito di interfaccia con questo fosse l'attività essenziale dei loro colleghi italiani, c'è però un *team leader* che ha avuto occasione di avere contatti diretti in occasione di alcune visite in Italia finalizzate ad una formazione intensiva e in periodi di ferie per i colleghi italiani, e comunque solo perché il rapporto con il cliente era consolidato da tempo. Questa eccezione può trovare una spiegazione forse negli anni di esperienza di questo *team leader* all'interno di Mind e nella reputazione guadagnata con il tempo agli occhi dei *project manager* in merito alle proprie buone competenze.

Un'altra eccezione risiede nel fatto che non è sempre vero che i *project manager* interagiscono sempre e solo con i *team leader indiani*: può capitare nei casi in cui ci sia tra *project manager* e *team member* una lunga esperienza di collaborazione magari per uno stesso cliente, che questi interagiscano tra loro. È perlopiù un'interazione univoca: i *team member* consegnano il lavoro finito o contattano per chiarimenti direttamente i *project manager*, ma quando quest'ultimo ha la necessità di contattare la sede indiana contatta sempre e comunque solo il *team leader*:

*“... faccio riferimento sempre al team leader e poi se lui non sa la risposta, si rifarà ai singoli progettisti ...”*

*( project manager – Mind Italy)*

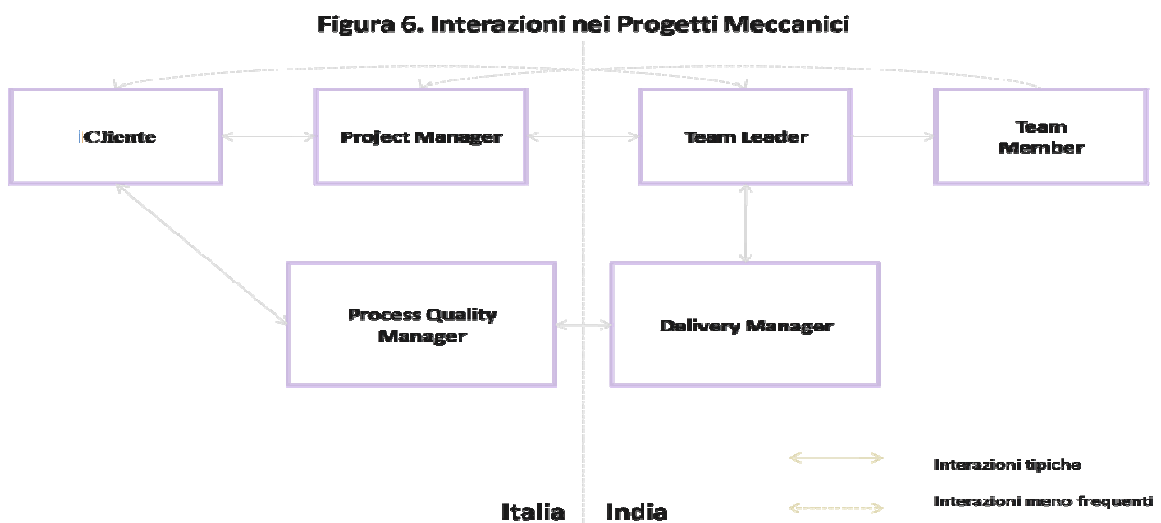
*“... non li conosco direttamente [i team member] anche se ultimamente anche per una congestione più alta di lavoro ricevo il*

*materiale direttamente dai progettisti però se devo contattare qualcuno io personalmente sia per e-mail che per skype vado direttamente dal team leader ...”*

*( project manager – Mind Italy)*

Anche qui una collaborazione prolungata tra *project manager* e *team member* per uno stesso cliente o la disponibilità dimostrata dai *project manager* in merito a fornire chiarimenti ogni qual volta glielo si chiede, emergono come dei possibili fattori che contribuiscono a creare un contatto diretto tra i due. Qualora ci fosse questo contatto diretto, è chiaro dalle interviste ai membri della sede indiana che ci sarebbe in ogni modo un passaggio intermedio formale attraverso il *team leader*, anche solo, per esempio, mettendolo in copia nella e-mail inviata dal *team member* al *project manager* italiano.

Le interazioni che avvengono quindi tra gli attori coinvolti nel processo di sviluppo di un progetto meccanico sono del tipo in figura:



Guardando a temi come metodi e strumenti per le interazioni, si può notare dalle evidenze raccolte che le tecnologie utilizzate dipendono essenzialmente dal tipo di informazione che si vuole trasmettere e dall'urgenza della comunicazione, mentre la frequenza delle interazioni è più dipendente dalle fasi di cui si compone il progetto.

In particolare, dalla totalità dei dati raccolti in merito emerge che:

- si utilizza l'e-mail allegando file Excel, Power Point e/o Word, o FTP (File Transfer Protocol) quando si vogliono trasferire dati ad esempio relativi alle specifiche richieste dal cliente o comunque materiale necessario allo sviluppo del progetto;
- si utilizza la chat di Skype e/o si preparano presentazioni in Power Point e/o si condivide lo schermo tramite strumenti quali il Team Viewer quando ad esempio si necessitano chiarimenti o comunque per il problem-solving.

*“... using the team viewer... it is very easier to understand the situation immediately, interaction can be reduced, we can immediately start the execution part ...”*

*(team leader – Mind India)*

*“... If I found some problems, I will collect what are the problems, we make like a picture, sometimes we put in some ppt, power point presentation....”*

*(senior lead engineer – Mind India)*

Inoltre, in merito all'urgenza della comunicazione, si può chiaramente dedurre dai dati a disposizione che:

- se si necessita di informazioni con una relativa urgenza si procede contattandosi tramite la chat di Skype;
- se non si necessitano informazioni urgentemente si procede inviando una e-mail;
- se c'è un'urgenza imminente, si contatta direttamente e telefonicamente l'interessato;

La frequenza delle interazioni è invece strettamente dipendente dalle fasi di sviluppo del progetto e quindi:

- nella fase iniziale, quando si devono chiarire le specifiche richieste dal cliente per procedere all'esecuzione del lavoro *“... in fase di start-up, il 90% delle otto ore...”* ( project manager – Mind Italy);
- a regime, quando cioè possono sorgere eventuali dubbi durante l'esecuzione del progetto, la frequenza si riduce ad una media del 20% della giornata;

- nella fase finale, quando cioè avviene il passaggio del lavoro finale da consegnare al cliente e quindi il relativo controllo qualità, le interazioni tornano ad essere molto frequenti.

*“... Usually when we are going to start a new job with a new costumer the interaction with the interface will be high, and will be frequent, but regarding a long time project and it's a long time we are working, so the interaction is less because mostly we know what to do for the costumer ...”*

*(team leader – Mind India)*

Infine un'ultima considerazione, in merito alle differenti modalità di interazione tra Mind Italy e Mind India, riguarda la variabilità nell'uso delle tecnologie e nella frequenza delle interazioni che, dalle evidenze raccolte dagli intervistati indiani, è risultata dipendente dalle caratteristiche personali del *project manager* con cui interagiscono: è emerso che molto spesso i membri della sede indiana hanno dovuto adattare il modo di interagire a seconda della persona con cui si trovassero. Con il *project manager*, ad esempio, che non avendo una buona padronanza dell'inglese preferiva usare la chat di skype o la condivisione dello schermo piuttosto che telefonare direttamente, o che non si era dimostrato disponibile in precedenti interazioni, i colleghi indiani trovavano più opportuno mandare una e-mail piuttosto che contattarlo via Skype.

Per quanto riguarda l'allocazione delle persone ai progetti meccanici, *project manager* e *team leader* sono assegnati sulla base delle competenze, delle esperienze nel settore a cui appartiene il cliente, e del carico di lavoro assegnato loro. I *team member* sono assegnati invece in maniera stabile nel tempo ad uno stesso *team leader*. *Project manager* e *team leader*, assieme ai relativi *team member*, sono assegnati a più progetti da svolgere contemporaneamente, e rimangono tali fino a fine progetto o addirittura a conclusione del rapporto con il cliente. Non c'è una corrispondenza univoca diretta, e dichiarata dal management, tra *project manager* e *team leader*, ma diventa di norma tale nel momento in cui si segua lo stesso cliente per tutta la durata del rapporto e l'esperienza nella collaborazione tra i due diventi cospicua, come si è potuto notare nella corrispondenza tra gli stessi attori coinvolti nei diversi progetti su cui si sono basati molti racconti degli intervistati.

### 5.4.1.2 I progetti steel

Una trattazione a parte merita il discorso dei progetti *steel*, la cui organizzazione del lavoro e la suddivisione tra le due sedi si differenzia in maniera sostanziale.

I progetti *steel* sono essenzialmente di tre tipi a seconda del settore a cui si rivolgono:

1. Grandi impianti industriali;
2. Comuni costruzioni;
3. Impianti per la produzione di energia.

La differenza essenziale che contraddistingue i progetti *steel* da quelli meccanici è che nei primi non compare la figura dell'interfaccia italiana tra cliente e team indiano:

*“... basically the steel teams work directly with the final costumer, I mean there is no interface, we work directly with the final costumer ...”*

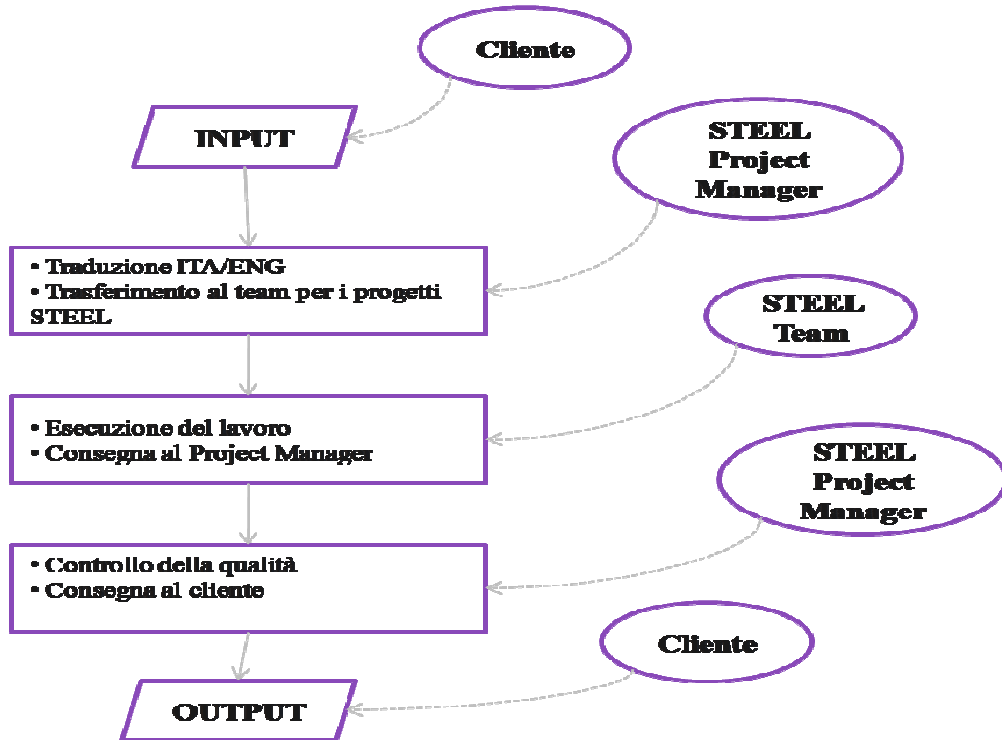
*(delivery manager – Mind India)*

Il team indiano si occupa di ricevere direttamente dal cliente le specifiche richieste per lo sviluppo del progetto. Gli input di questi progetti sono essenzialmente comuni a tutti i clienti: non si tratta, come nei progetti meccanici, di acquisire una conoscenza caratteristica per ogni cliente. Si tratta di fornire i disegni costruttivi della struttura metallica – da qui il nome *steel* – di grandi impianti, le cui competenze tecniche richieste sono standard: una volta acquisite in seguito ad esperienza in questo settore, non si differenziano sulla base del cliente. Per questo motivo, non è necessaria un'interfaccia tra il cliente e il team indiano, che provveda a trasferire oltre alle richieste del cliente anche la conoscenza necessaria per eseguire il lavoro.

Il processo di sviluppo dei progetti (Figura 7) *steel* prevede quindi un iniziale contatto con il cliente e quindi la ricezione degli input da parte del *project manager* per i progetti *steel* della sede indiana. Dopo aver concordato le specifiche richieste e chiarito eventuali problemi con il cliente, si trasferisce l'esecuzione del lavoro al

team indiano. In seguito ad un controllo della qualità del lavoro svolto dal team, si procede alla consegna del prodotto finito al cliente.

**FIGURA 7. Processo di sviluppo dei Progetti Steel**

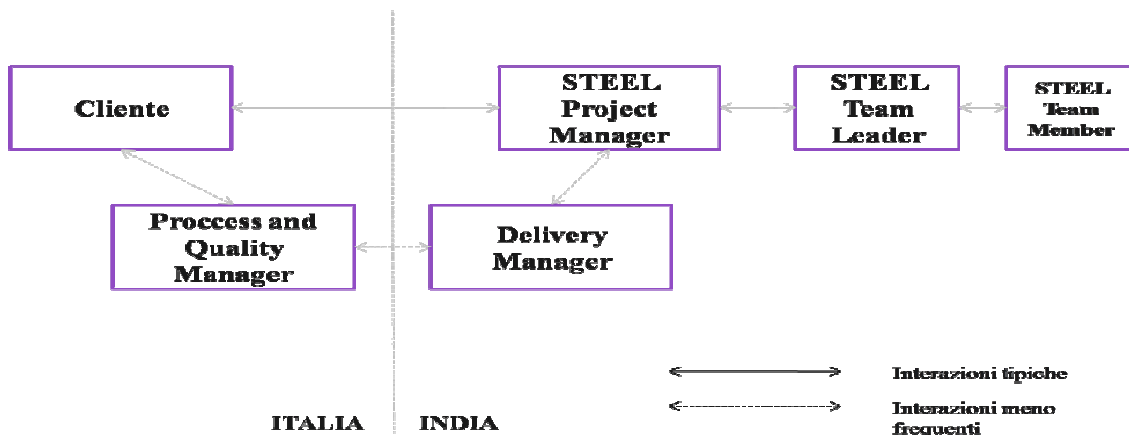


Le interazioni sono quindi del tipo in Figura 8. Essendo i clienti del settore *steel* esclusivamente italiani o europei, può succedere a volte che il team indiano abbia difficoltà nel tradurre in inglese le specifiche del cliente, tali da indurlo a chiedere aiuto alla sede italiana, per lo più al *process and quality manager*, che provvederà a tradurre le specifiche o a contattare direttamente il cliente qualora ci fosse un serio problema di comunicazione.

*“... If I have any query with the language, I will get a help from Italian team, and then my Italian colleagues will directly contact the customers, and they will explain the problem to my customer and they will address how to solve this problem ...”*

*(steel project manager – Mind India)*

**FIGURA 8. Interazioni nei Progetti Steel**



Legato al problema della lingua è sicuramente il fatto che le interazioni tra il cliente e la sede indiana per i progetti *steel* avvengono essenzialmente tramite l’invio di e-mail; solo per questioni molto urgenti si ricorre all’utilizzo del telefono.

*“... The major contact is email only, email contact. If anything is required urgently, then we will go by mobile phone. The major contact is email only ...”*

*(steel project manager – Mind India)*

La completa estraneità di Mind Italy dai progetti *steel* può trovare conferma in queste parole dell’Ing. Mirko:

*“... vengo a conoscenza del fatto che magari c’è un progetto di steel in corso, però aldilà della sua esistenza di solito non so altro ...”*

*(process and quality manger – Mind Italy)*

L’allocazione delle persone ai progetti *steel* dipende dall’esperienza maturata in quel settore, a livello di competenze sia tecniche sia sui software.

I settori dello *steel* e della meccanica si differenziano molto, e per questo è molto difficile assistere ad allocazioni di *team member* appartenenti al team meccanico nei progetti *steel* e viceversa.

*“... mechanical and steel competences are totally different. Mechanical people cannot be working on Steel projects. Steel project people cannot be working on mechanical projects ...”*

*(delivery manager – Mind India)*

Inoltre, si intuisce chiaramente una non propensione degli intervistati indiani appartenenti al team meccanico a lavorare per lo *steel*.



*“... once I was involving, checking on the Steel project. I have some knowledge in the Steel project, but my experience is fully based on mechanical, so I'm checked with mechanical, so I could not handle any project of Steel.. It's better to get a good experience in one domain than in another ...”*

*(team leader – Mind India)*

*“... I'm from basically mechanical engineering ... No, I'm not interested to do this kind of works ...”*

*(senior lead engineer – Mind India)*

Queste risposte trovano una chiara motivazione in queste parole di un membro del team *steel*:

*“... Initially, I'm working in mechanical project....There is a thin difference. The mechanical, we work only with drafting [conversion 3D-2D] only....In steel we get the steel fabrication..... [In mechanical projects] sometimes we have done design project also.....In fabrication [steel project], we don't have improve knowledge....But in design [mechanical project] we learn more than fabrication ...”*

*( lead engineer steel project – Mind India)*

Il progetto *steel* non richiede alti contenuti di conoscenza, è una mera esecuzione meccanica di procedure per lo sviluppo di determinati disegni costruttivi. Il progetto meccanico, invece, coprendo praticamente tutti i settori della meccanica, presenta una varietà nei contenuti, e quindi l’acquisizione di una conoscenza specifica per ogni cliente per cui si sviluppa il progetto. In un certo senso, permette una più rapida opportunità di apprendimento e acquisizione di maggiori competenze, che, come vedremo in seguito, è un aspetto molto importante dell’identità professionale e organizzativa dei membri della sede indiana.

#### **5.4.2 Costruzione di pratiche per la gestione del lavoro a distanza**

Durante la conduzione delle interviste si è cercato di indagare a fondo su quali difficoltà e quali vantaggi percepissero gli intervistati in merito al lavorare a distanza, e in che modo affrontassero e superassero tali difficoltà.

In particolare è emerso che sia i membri indiani che quelli italiani percepiscono come maggiore svantaggio del lavoro a distanza la mancanza di interazioni *face-to-face* che, sommandosi alle differenze linguistiche, rendono difficili la comunicazione e rendono le relazioni più asettiche e impersonali, amplificando gli attriti e i giudizi sull’altro;

aumentano inoltre la probabilità che insorgano incomprensioni, soprattutto su lavori più complessi, che a loro volta allungano inevitabilmente il processo di sviluppo del progetto.

*“... Ci sono certe difficoltà che comunque al di là dell'inglese spesso non è facile, ci sono delle incomprensioni, dei misunderstandings soprattutto sul lavoro un po' più complesso ...”*

*project manager – Mind Italy*

*“... E svantaggi, invece, un po' la comunicazione perché sia io che non so tanto l'inglese ma comunque anche la distanza che c'è... per esempio se hai una persona davanti oltre a spiegargli le cose, gliele posso far vedere direttamente, invece con l'India devo creare dei PowerPoint con delle immagini e quindi fargli assimilare le cose ed è un processo più lento che rispetto ad avere una persona direttamente davanti ...”*

*(project manager – Mind Italy)*

Tali effetti della distanza sulla comunicazione e sulle relazioni tra loro sembrano attenuarsi in seguito ad incontri *face-to-face*, come visite presso l'altra sede per ricevere o fornire formazione, ed in seguito a esperienze reciproche di collaborazione frequenti e prolungate nel tempo: comunicazioni spontanee su argomenti extra-lavorativi sembrano nascere solo tra chi abbia avuto modo di avere un contatto *face-to-face* o di interagire a lungo per un progetto.

*“... in periodo di vacanze gli chiedo se sono stati in vacanza, dove sono stati, stessa cosa anche loro. All'inizio erano proprio un po' più freddi c'era un rapporto 'ciao fammi questo', 'ciao ti consegno questo'. Anche quando mi scrivono al mattino 'Ciao Luciano Buongiorno come va?' prima di iniziare a parlare di lavoro 2 o 3 righe personali ...”*

*(project manager – Mind Italy)*

Inoltre anche la relazione personale migliora in seguito ad interazioni *face-to-face*:

*“... if we met in person, we can personally be confidence, become friends ...”*

*(senior lead engineer – Mind India)*

*“... il rapporto ne guadagna parecchio quando poi ha il modo di conoscerti: prima si lavora in una maniera che tende di più a metterti, per quanto cerchi di collaborare, ti mette comunque un pochino, non dico in conflitto, ma crea un po' più di attrito facilmente ... [Dopo che ci si incontra] insomma anche nelle varie difficoltà nel capirsi, c'è più volontà e più disponibilità a lavorare per superarle ...”*

*(project manager – Mind Italy)*

Una difficoltà che invece ritroviamo percepita solo dai *project manager* italiani sta nel trasferimento della conoscenza necessaria allo sviluppo del progetto:

*“... tu trasferisci solo la metodologia di questo progetto, non trasferisci una metodologia generale perché non è facile da trasmettere in maniera generale e questo secondo me si potrebbe fare nel momento in cui una persona in questo caso il project leader indiano sia vicino a me per un mese, una settimana ...”*

*(project manager – Mind Italy)*

Per affrontare questo tipo di difficoltà, i *project manager* predispongono della documentazione necessaria, a volte veri e propri manuali di istruzioni atti a descrivere dettagliatamente le attività richieste al team indiano.

Inoltre il trasferimento di conoscenza diventa più difficile, secondo i *project manager* italiani, anche a causa di differenze culturali da loro percepite, come il bisogno dei propri colleghi indiani di ricevere istruzioni precise, l'incapacità di risolvere eventuali problemi autonomamente e la tendenza a rispondere sempre sì. Differenze che vengono colmate dai *project manager* italiani con semplici stratagemmi come:

*“... nel gestirli devi imparare per esempio a non fargli mai delle domande chiuse che prevedono risposta sì o no ...”*

*(project manager – Mind Italy)*

*“... gli dico passo per passo esattamente con immagini, foto, tutto quello che c'era dietro, esempi, tutto quello che devono fare, cosa devono fare, così lo spendo ora il tempo e mai più ...”*

*(project manager – Mind Italy)*

*“... ho capito che spiegandogli le cose per punti le capiscono meglio, cioè facendo proprio una descrizione di quello che mi serve dettagliato diviso per punti per loro è molto più chiaro ...”*

*(project manager – Mind Italy)*

Un'altro aspetto culturale, che secondo i *project manager* italiani influenza il lavoro, sta nella diversa percezione del tempo dei propri colleghi indiani, che a volte ha prodotto ritardi nelle consegne ai clienti; hanno con il tempo imparato ad affrontare anche questa differenza, anticipando il giorno di consegna previsto per il lavoro del team indiano.

*“... per rispettare i tempi magari gli indico qualche giorno di consegna prima rispetto a quello che mi serve per evitare il loro ritardo di un giorno così almeno sono in anticipo. E penso che questo sia abbastanza normale ...”*

*(project manager – Mind Italy)*

Le difficoltà percepite dai membri della sede indiana, invece, sono soprattutto in merito alla distanza fisica e temporale che li divide dai propri colleghi italiani. Il differente fuso-orario fa sì che si trovino ad organizzare la propria giornata di lavoro sulla base di tale distanza: in altre parole, nella loro mattinata – che corrisponderebbe circa alle ore notturne italiane – eseguono il lavoro precedentemente assegnato loro, e qualora sorgessero dei dubbi da porre ai propri colleghi italiani, raccolgono le domande che andranno a fare nel pomeriggio, cioè quando i colleghi italiani inizieranno la loro giornata di lavoro. A volte si trovano costretti a prolungare la loro permanenza in ufficio oltre l’orario di lavoro, per interagire in maniera sincrona, ad esempio condividendo lo schermo, con i propri colleghi italiani.

*“ Time difference is a big problem. But in any case we know what is the time difference and before that because they are behind us. For us in India if it is 9 pm, but in Italy it's only 5.30 pm so no problem for us to stay till 9 pm and ask our colleagues to Italy if it is taking too long for example 10 or 11, we faced the problem. So we have sometime in the morning because when it is 12 noon, in the afternoon in India but till that time we have at least 2 or 4 hours, so that we can prepare what are the problems we can make some notes, and when Italian people are coming to the office, at early morning at 8 o'clock or 8.30, we can raise these questions to them ...”*

*(senior lead engineer – Mind India)*

Anche i *project manager* italiani organizzano il proprio lavoro in maniera da poter gestire ed ovviare alle differenze di fuso-orario tra le due sedi:

*“Per quanto riguarda il passaggio del materiale ovviamente è meglio magari raggruppare il più possibile e mandare una volta sola, invece per quanto riguarda l'informazione visto che si tratta di semplice informazione magari abbastanza urgenti glielo chiedo sul momento.”*

*(project manager – Mind Italy)*

Un'altra grande difficoltà riscontrata dai membri della sede indiana in merito alla gestione del lavoro a distanza sta nel dover adattarsi ogni volta ai metodi di lavoro del *project manager* italiano con cui si trovano ad interagire.

*“ Luciano and Mattia are from two different job minds. They have their own knowledge, their own ways of working, their own way of sharing knowledge ... ”*

*(team leader – Mind India)*

*“... if I say frankly, initially we may feel some difficulties to get understand what is his expectation, the counterpart, what he is expecting from us ... ”*

*(team leader – Mind India)*

Questa eccessiva flessibilità e non omogeneizzazione percepita dai membri della sede indiana in merito alle procedure utilizzate dai diversi *project manager* italiani per gestire i progetti, si ritrova anche se in maniera latente nelle difficoltà percepite dai *project manager* italiani, ben riassunte in queste parole:

*“Sai cosa manca? La condivisione fra di noi, perché ognuno di noi, dei capi progetto segue determinati clienti, determinati prodotti, ognuno ha il proprio metodo e fa le proprie prove. E manca per mancanza di tempo, ma forse dovremmo cercarlo questo tempo, di una condivisione sui vari tipi di procedure, di metodi, casi di successo fra di noi, le cose che non sono andate bene.”*

*(project manager – Mind Italy)*

I vantaggi che invece gli intervistati ritrovano nel lavorare a distanza sono soprattutto racchiusi nella struttura stessa di Mind Resources, nella possibilità cioè di interagire, confrontarsi con colleghi che sono collocati da un'altra parte del mondo, cosa che percepiscono come un'opportunità di arricchimento sia professionale che personale. Si può sintetizzare tale concetto attraverso le parole di un *team leader* indiano:

*“Since world is moving globally I supposed to move along whit that one. So if I stay with my personal circle means it's not going for my future. So I think it is good to move globally.”*

*(team leader – Mind India)*

Un altro vantaggio che gli intervistati indiani, quasi all'unanimità, riportano, è l'opportunità di lavorare per altri Paesi, che permette loro di acquisire molteplici competenze in termini di diversi standard europei, ad esempio per sviluppare i disegni costruttivi. Inoltre un *team leader* indiano riporta l'altra faccia della questione relativa ai diversi approcci utilizzati dai *project manager* per gestire il

lavoro, come opportunità, anche questa, di arricchimento professionale in termini di capacità di adattamento.

*“So the one advantage is that two different knowledge are shared to us here. So we are working for two different people with two different approaches. So we are able to manage and we are able to produce the job with them.”*

*(team leader – Mind India)*

Infine, un ultimo vantaggio. riconosciuto solo dal management italiano e indiano, è relativo al poter disporre di una sede *offshore* in India che, grazie alla grande disponibilità di ingegneri qualificati sul mercato indiano, permette di avere tempi rapidi di reclutamento di risorse qualificate a basso costo. Inoltre disporre di un numero elevato, rispetto agli standard italiani, di risorse che si occupano dell'esecuzione del lavoro, permette di avere tempi rapidi di consegna al cliente, e quindi un miglior livello di servizio offerto.

Per quanto riguarda, invece, il supporto alla collaborazione a distanza fornito dal management, gli intervistati indiani riconoscono in Mind Resources un forte sostegno e impegno del management nell'aiutare i propri dipendenti ad affrontare eventuali difficoltà nel lavoro o a fornire la formazione necessaria qualora fosse richiesta.

*“Whatever are the problems, whatever are the things we have, our principals or our management will take care personally to do this thing.”*

*(steel project manager – Mind India)*

*“If the guy really require to move to Italy to get training on the product or technology, immediately we used to send candidate to Italy and get the training.”*

*(team leader – Mind India)*

### **5.4.3 Generazione di nuove idee**

Il fine ultimo di questa ricerca è quello di indagare su quali possano essere i fattori di contesto e individuali che possano influire sul processo di generazione di nuove idee, e quindi sul contributo creativo dei membri dei team globalmente distribuiti. A tal fine, durante la conduzione delle interviste, ampio spazio è stato

riservato a cercar di far emergere dagli intervistati racconti sulle idee che possano generarsi durante l'esecuzione delle loro attività, su quale sia il loro contributo creativo all'interno della organizzazione e infine su come le idee una volta generate siano poi condivise e sviluppate.

Da un'attenta analisi delle interviste, si è cercato di ridurre le evidenze in merito alla creatività, individuando quali fossero le più ricorrenti tipologie di idee che vengono fuori, e quali i principali fattori di contesto che ne determinano la generazione.

È bene fare una prima distinzione tra le idee più a carattere organizzativo, legate cioè all'evoluzione di Mind nella sua totalità, e le idee legate all'esecuzione del compito, cioè sia intuizioni sui metodi di lavoro che direttamente connesse all'esecuzione del progetto.

Tra le idee a carattere organizzativo, gli intervistati indiani danno molta importanza alle idee di business che sono scaturite in passato e che potrebbero venir fuori nel futuro: si esalta l' "indianità" dell'idea di fornire servizi di progettazione anche al settore dello *steel*, essendo stato proprio il *delivery manager* indiano ad aver proposto, nei primi mesi di nascita di Mind Resources, di coprire anche quel mercato, dando prova di avere competenze e risorse necessarie a gestire autonomamente tale progetti.

Sullo stampo di tale tipologia di idee, anche un *team leader* individua tra i suggerimenti da portare al management italiano la possibilità di poter ampliare maggiormente il mercato di riferimento verso le aziende manifatturiere presenti in India per i progetti meccanici, avendo ora quasi esclusivamente clienti italiani.

*"...There are costumers working here in India also. Right now since we are concentrating on the growth of the company, for the Italian costumer itself. I hope it is too early to give those kind of suggestions to our management. It can be more useful on the later stages, to make a bigger company, but in those case Mitul has given already a suggestion about that , because initially Mind didn't have any idea of Steel project, but due to Mitul's idea, we faced to Steel project. Because it was initiative from Indian side, Indian operations ..."*

*(team leader – Mind India)*

Da tali parole emerge la non imminente necessità di condividere tale idea con il management italiano, perché "... *it's too early ...*", come se ancora non si

sentissero pronti a interagire direttamente con il cliente. Tale concetto si ricollega a un'idea visionaria di un *team member* della struttura indiana, idea relativa alla necessità di uno sviluppo dell'organizzazione volto a ridurre i tempi e le risorse necessarie per le consegne al cliente. Più che un'idea, questa si presenta come un obiettivo, una missione, che, fra le righe, si percepisce essere quella di tutti gli intervistati indiani: fornire lavori di ottima qualità, con *time-to-market* inferiori ai livelli attuali, tali da guadagnare una buona reputazione da parte dei clienti e quindi la possibilità di ricevere un numero maggiore di lavori e a più alto contenuto di conoscenza, di tipo *design*; con il fine ultimo, attraverso programmi di formazione intensi ed adeguati, di essere in grado nel futuro di interagire direttamente con il cliente. Come se l'idea di un business che coinvolga anche la clientela indiana, e l'idea di come sviluppare tale crescita - con programmi di formazione mirata ma anche con un supporto manageriale finalizzato al miglioramento continuo - sia piuttosto un dar voce a una insoddisfazione, forse derivata dal fare lavori a basso contenuto di conoscenza; come se tali idee, tali obiettivi fossero piuttosto passaggi strumentali alla possibilità di svolgere in futuro lavori più *knowledge intensive*. Si cercherà, in seguito, di analizzare meglio questo aspetto.

*“...If we trained for some days, we can able to send the files to customer directly. We can reduce the Italian resources ... if I've fully trained the means, it's possible in the future ... It's our motto, it's an objective. It's an aim because we are going to decrease their resources, they are going to handling new projects ... So if we do that things in accurate way, we can able to get more and more work load from them. If the delivery the job is in one day before, we can get a good reputation from the customer level ... it's also the growth of the company at an individual point of view ... the time deliver will be reduced ... ”*

*(team member – Mind India)*

Dai racconti degli intervistati emergono, inoltre, idee più strettamente legate all'esecuzione dei progetti. In particolare, attraverso un'analisi incrociata dei racconti dei loro contributi più o meno creativi e dei dati raccolti sulle attività loro assegnate per i 5 progetti su cui si è voluta focalizzare l'attenzione, emerge che:

- Gli intervistati che hanno partecipato a progetti di completamento gamma o design riportano i propri racconti circa idee che sono sorte durante l'esecuzione del progetto o che sono intrinseche allo sviluppo del *concept*, nel caso di design, o della metodologia



necessaria per sviluppare le diverse versioni di una stessa macchina, nel caso di completamento gamma;

*“... Io a questo progetto [completamento gamma] ho aggiunto di personale tutta una metodologia di parametrizzazione per ricavare modelli o quel che ci serviva in maniera semiautomatica cosicché il numero di ore necessarie per creare tutto, e stiamo parlando di 52 versionamenti di macchina, si riducesse il tempo pari un 10% rispetto alle loro stime per produrre tutto il versionamento ...”*

*(project manager – Mind Italy)*

*“...[Design] We can use our ideas, we can implement our ideas, we can use our brain to think something ...”*

*(team member – Mind India)*

- Gli intervistati che sono stati coinvolti in lavori come la conversione o la messa in tavola riportano idee che scaturiscono più nell'adozione di nuovi metodi e approcci all'esecuzione del lavoro, recriminando l'impossibilità di fornire contributi creativi a causa della semplicità di tali progetti.

*“... it doesn't happen frequently, but it happens, it depends upon the project, complexity of the project, not all very simple project doesn't need this ...”*

*(team member – Mind India)*

*“... At now, I didn't give any suggestions to my colleagues, because we follow the customers standards ...”*

*(team member – Mind India)*

Si può notare quindi come la creatività dei membri di tali team sia essenzialmente legata alla complessità dei compiti loro assegnati: l'inibizione della creatività è dettata dal dover seguire delle procedure standard, che non prevedono alcun bisogno di contributo creativo. Ciò è confermato anche, e soprattutto, per i progetti *steel*, in cui le attività svolte sono una mera esecuzione di calcoli strutturali. Si assiste piuttosto in questi casi ad idee volte a velocizzare il processo di sviluppo del progetto o a ridurre il carico di lavoro loro assegnato, e soprattutto nelle fasi finali del progetto, quando, cioè, essi si trovano a lavorare sotto strette pressioni temporali.

*“... most of the new ideas come especially out when we’re time constraints ... To do the project faster than be, we do different things, we need to create some other parameter, to do faster the project ...”*  
(steel project manager – Mind India)

*“... we have to think in advance, whether this kind of they mention kind of works need to place yet, or it needs some space. That’ kind of things I need to think and I have to update on that kind of works. That’s that creativity majorly using in my kind of works and also I need to think about to reduce size of work ...”*  
(team member – Mind India)

Infine, qualsiasi tipo di idea che si genera, sia essa prettamente legata ai contenuti del progetto o relativa ai metodi di lavoro utilizzati, è comunque frutto di un processo di *problem-solving* di tipo creativo: sono essenzialmente soluzioni a problemi che si incontrano durante l’esecuzione di un progetto.

*“... E nell’ambito di qualunque progetto potrebbe emergere qualcosa di nuovo che per qualunque motivo che fino a questo momento era stato trascurato e magari si va ad aggiungere quella riga in più alle nostre regole su come si fa per lavorare bene, per fare un disegno, un modello o qualcosa di questo tipo ... Invece per quello che riguarda il discorso meno tecnico ma più organizzativo che può voler dire una diversa organizzazione, magari dei sistemi informativi per lavorare meglio, diverse idee di business, un diverso modo di scambiarsi informazioni e quant’altro può emergere automaticamente un problema e devi cercare di risolverlo e una volta che hai trovato la soluzione la condividi con il resto della struttura e fai presente che c’è anche questo tipo di soluzione ...”*  
(project manager – Mind India)

I *project manager* italiani riconoscono proprio ai membri della struttura indiana tale capacità di fornire suggerimenti e soluzioni, in quanto questi hanno una visione sui singoli dettagli del lavoro esecutivo. I primi sostengono, inoltre, che tali suggerimenti possano arrivare solo da persone con sviluppate competenze tecniche. Tale aspetto è ben sintetizzato in queste parole di un *project manager* italiano:

*“... a volte succede perché magari in alcuni progetti, se è vero che noi in Italia abbiamo una visione globale, è anche vero che per quei progetti di cui deleghiamo gran parte del lavoro esecutivo in India noi non ci rendiamo conto di tutti gli aspetti e quindi capita spesso che è il progettista indiano quello un po’ più esperto che si accorge di un determinato problema, ti contatta e ti offrono una soluzione ...”*  
(project manager – Mind India)

In ogni modo, si percepisce come tali momenti creativi abbiano una frequenza pressoché ridotta, a causa di tempi molto stretti e di carichi di lavoro cospicui a cui sono sottoposti i membri di Mind Resources.

*“... Un'eccezione perché purtroppo non hanno nemmeno il tempo di mettersi lì a pensare tanto sono stretti i tempi e tante le cose da fare e non hanno il tempo per pensare a come revisionare un gruppo o una parte di un gruppo. Capita raramente ...”*

*(project manager – Mind Italia)*

Per quanto riguarda, invece, il processo di generazione, condivisione e sviluppo delle idee la procedura utilizzata, anche se non formalmente strutturata, è del tutto simile alle interazioni tipiche che avvengono tra la sede indiana e quella italiana: se un *team member* indiano riscontra un problema al quale vuole proporre una soluzione o vuole dare un suggerimento, lo condivide con il proprio *team leader*, che a sua volta provvederà a passare tale suggerimento ai *project manager* italiani; questi valuteranno l'idea e, in caso di parere positivo, la proporranno al cliente.

*“... siamo decisamente snelli, poco strutturati in pratica non c'è niente che sia definito con procedure a proposito; molto spontaneamente qualunque cosa venga a qualcuno me la dice, la valuto o per meglio dire la valutiamo insieme e vediamo se il caso di metterla in alto, coinvolgendo tutti coloro che in qualche maniera possono essere coinvolti. Molto spontanee niente di chè. Per quello che riguarda l'India presumo una cosa abbastanza simile magari giusto un filo più gerarchica però rimane il fatto che quello che viene dall'India a noi arriva da parte di Mitul che è il capufficio quindi suppongo che qualche idea sarà sua altre sicuramente verranno da qualcun altro, credo che lui sia un collettore a questo proposito. Però non siamo organizzati per niente in proposito ...”*

*(process and quality manager – Mind Italy)*

Anche le modalità e le tecnologie con cui avviene la condivisione delle idee sono piuttosto standard:

*“...If it is a small thing, I used to make a ppt or even through email I explain the thing. If it is really required and it's better, I will select which is the best way to communicate to our project managers ...”*

*(team leader – Mind India)*

Tra il processo creativo dei progetti meccanici e quello degli *steel*, si riscontra una differenza sostanziale strettamente legata alla diversa organizzazione e

suddivisione del lavoro per lo sviluppo di quest'ultimi, cioè l'assenza dell'interfaccia italiana, che rende tale processo più rapido.

*“... in mechanical we use to interact with our interface to find some conclusion before go to the customer, so when there are new things our people prepare a power point, to explain their ideas ,if the interface is ok with them, it will be communicated to the costumer and if the costumer accept that they will do it ... Whereas in Steel it will be directly communicated to the costumer about our new ideas or our solution, if costumer accept this it will be followed ...”*

*(delivery manager – Mind India)*

Riassumendo, notiamo come i fattori che influenzano la creatività dei membri di tali team distribuiti siano: la complessità intrinseca del lavoro assegnato, il tempo a disposizione per svolgerlo e il focus che si ha sul progetto.

#### **5.4.4 Valori di identità professionale e organizzativa: la percezione dell'altro**

Dopo aver fornito una panoramica sulle tipologie di idee che possono generarsi, sui fattori che le determinano e sul processo creativo seguito, si procede ora ad analizzare le caratteristiche personali degli intervistati in termini di identità professionale e dell'organizzazione, e le loro percezioni delle differenze culturali, dei metodi di lavoro e delle competenze rispetto ai propri colleghi italiani/indiani; con il fine ultimo di capire quali aspetti e in che modo influiscano sullo svolgimento del proprio lavoro, e in particolare sulla generazione di nuove idee.

Allo scopo di rendere l'analisi sintetica e al tempo stesso capace di tener traccia di tutti i dati qualitativi raccolti, si sono costruite delle tabelle volte ad evidenziare per ogni intervistato gli attributi utilizzati per definire se stesso a livello professionale, l'organizzazione di cui fa parte e l'altro in termini differenze percepite. In particolare, si sono costruite due tabelle per distinguere le percezioni dei membri della sede italiana (Allegato 4) da quelle dei membri della sede indiana (Allegato 5).

Per quanto riguarda l'identità professionale, si può notare come i *project manager* italiani tendano a definirsi come appartenenti a comunità professionali quali quella degli ingegneri meccanici – nel caso di conseguimento della laurea in

ingegneria meccanica – e quella dei tecnici – quando l’ultimo titolo di studio è il diploma di perito meccanico. Non emergono però differenze negli attributi utilizzati per descrivere le caratteristiche dei membri di una o l’altra comunità cui sentono di appartenere: le parole più ricorrenti sono “*organizzare*”, “*precisione*”, “*razionalità*”, “*capacità di analisi*”. Fanno eccezione gli attributi utilizzati dal *process and quality manager*, che tende a dare più importanza a fattori quali la soddisfazione del cliente, l’affidabilità, l’innovazione o anche l’ospitalità nei confronti dei propri colleghi indiani quando sono in visita in Italia: attributi più adatti a definire Mind Resources o meglio le qualità richieste da un suo membro. Questa sottile sovrapposizione di come il *process and quality member* definisce se stesso e l’organizzazione di cui fa parte, è sentore di una forte identificazione organizzativa che può trovare conferma nelle sue stesse parole:

*“... Per l'ingegnere in generale si fanno talmente tante cose differenti che generalizzare mi sembra un po' complesso. Già se restringesse il campo per l'ingegnere meccanico continuerei ad avere quella difficoltà però sarebbe già un po' più ristretto. Però preferirei focalizzarmi sul lavorare qui in Mind e quello che facciamo noi ...”*  
(*process and quality manager – Mind Italy*)

I membri della sede indiana, invece, tendono a definirsi in prima battuta relativamente alla propria posizione formale all’interno di Mind e successivamente in merito alla comunità professionale di appartenenza, come quella degli ingegneri meccanici. Durante la conduzione delle interviste, si è avuta la sensazione che gli intervistati indiani percepissero una forte difficoltà a definirsi a livello professionale o comunque ad individuare eventuali attributi caratterizzanti e differenze percepite rispetto a quelli utilizzati dai propri colleghi italiani: un intervistato indiano ha preferito rispondere direttamente in merito alla sua identità ideale o comunque desiderata per il futuro.

Ad ogni modo, padrona indiscussa delle interviste ai membri indiani è la parola “*knowledge*”, conoscenza, sia in termini di competenze tecniche necessarie per l’esecuzione dei propri compiti ma anche di tensione continua verso l’apprendimento. Essi recriminano infatti il bisogno di avere una visione globale sul progetto e più lavori variegati da eseguire, che possano permettere loro di acquisire maggiori competenze e più autonomia decisionale nell’esecuzione delle loro attività.

Alle competenze tecniche si aggiungono le capacità manageriali di supervisione, gestione e supporto necessarie a sviluppare e a guidare le persone loro subordinate. Entrambe, competenze tecniche e capacità manageriali, si rivelano nelle parole degli intervistati indiani come strumentali al conseguimento di una posizione formale di più alto livello e al corrispettivo aumento nella retribuzione.

*“... My aim is to grow in both phases, in technical level and HR level. If I'm going to reach this 2 levels, I will be able to train people, going to a perfect range of educational level, so that I can get a good pay and good position in Mind itself ...”*

*(team leader – Mind India)*

Infatti, essi percepiscono come sostanziale differenza nelle caratteristiche professionali dei propri colleghi italiani, l'opportunità di avere un contatto diretto con il cliente, che a sua volta permetterebbe loro di avere una visione globale sul progetto e di poter toccare con mano il prodotto finito.

Un altro attributo è la capacità di adattamento nel dover conformare i propri metodi di lavoro in relazione al *project manager* italiano con cui ogni volta si trovavano ad interagire. Tale flessibilità si esplica, anche, nella costruzione di pratiche quali l'allungamento della giornata lavorativa oltre all'orario di lavoro per gestire e superare la distanza temporale che intercorre tra le due sedi. Flessibilità che viene piuttosto giustificata dagli stessi come un approccio al lavoro più orientato al progetto; caratteristica che, secondo il loro parere, si manifesta come una differenza rispetto ai propri colleghi italiani.

*“...we will focus on the something like project, whether we have completed the project or not. Even night we need to stay in the office, we complete the project and we deliver the things. Since we are execution part, we ought to do these things otherwise it's very difficult to satisfy our customers ... If I state frankly, the difference will be there ...”*

*(team leader – Mind India)*

Percezioni che combaciano con quelle degli intervistati italiani in merito ai propri colleghi indiani: i primi riconoscono nei secondi un forte interesse per attività intellettualmente stimolanti, il bisogno di una visione globale del progetto e una particolare attenzione alla posizione formale. In più, tutti i *project manager* italiani individuano come aspetto fondamentale dell'identità professionale dei propri colleghi il livello di *status* conseguito, grazie alla professione, all'interno della

comunità nazionale; a ciò gli italiani ricollegano la grande dedizione e il forte attaccamento al lavoro dei colleghi indiani.

*“... E l'ingegnere indiano in qualche maniera essendo a contatto con questo tipo di realtà è ben consapevole di essere in una condizione privilegiata, è ben consapevole che magari a casa ha una famiglia da mantenere, e quindi ha una dedizione al lavoro che è una cosa molto importante per lui ...”*

*(project manager – Mind Italy)*

Per quanto riguarda, invece, gli attributi utilizzati per descrivere Mind Resources in termini di caratteristiche centrali, distintive e durevoli nel tempo, non si riscontra una netta differenza tra le percezioni degli intervistati italiani e quelle degli indiani: entrambi danno grande importanza all'opportunità, offerta dal lavorare in Mind, di accesso a diversi domini di conoscenza, dati dalla varietà dei settori coperti dall'organizzazione e quindi dei lavori eseguiti. Quest'opportunità di apprendimento è maggiormente esaltata dai membri di Mind India, essendo coincidente con i valori fondamentali della loro identità professionale. Un'altra caratteristica che gli appartenenti alle due sedi riportano come distintiva di Mind è l'esistenza di una parte commerciale molto sviluppata, che permette loro di avere molti clienti e di variare spesso i contenuti dei progetti svolti. Un *project manager* affianca a tale caratteristica anche l'aggettivo “*aggressiva*” la cui spiegazione è implicita in questa metafora da lui utilizzata:

*“... Diciamo che la sensazione sgradevole che ha il tecnico è che qualcuno vende la pelle dell'orso prima di averlo ucciso e poi non va neanche ad ucciderlo e tocca ucciderlo a te ...”*

*(project manager – Mind Italy)*

Da qui forse deriva anche un altro attributo utilizzato per descrivere Mind, riferito alla “*flessibilità*” a volte “*esagerata*” nella gestione del lavoro, che porta a lavorare su tempi brevi, “*a inseguire la situazione del momento*”. Da una parte ciò entra in conflitto con i valori fondamentali dell'identità professionale dei *project manager* italiani, tipici cioè del bisogno di organizzazione e programmazione insito nella mentalità dell'ingegnere; ma d'altra parte, tale flessibilità viene percepita dai membri della sede indiana sia come una difficoltà da gestire nel dover conformare i propri metodi di lavoro ogni volta che si cambia *project manager* o cliente, ma anche

come un'opportunità di sviluppo delle capacità di adattamento, che, ad esempio, insieme alla cordialità e alla gentilezza rappresentano le qualità necessarie di un *team leader* indiano, percepite dallo stesso.

*“... The main characteristic is that we have to adapt to changes. Working in Mind means to fit different kind of costumers with different kind of standards. You ought to adapt to those changes and you have to work in that way. And also personally you have to be polite to the colleagues, because if you influence them, they are to be comfortable to the costumer ... This two things make a better professional ...”*

*(team leader – Mind India)*

È interessante notare come parallelamente sia i membri della sede indiana che gli appartenenti a quella italiana riportino come caratteristica distintiva di Mind Resources rispettivamente l'esistenza di Mind Italy e Mind India: per gli intervistati indiani la struttura italiana rappresenta una più facile interazione con il cliente; gli intervistati italiani ritengono che la peculiarità di Mind Resources sia proprio nell'istituzione della sede in India, che permette all'organizzazione di avere bassi costi di progettazione.

Inoltre, i *project manager* italiani, in merito alle differenze percepite in termini di identità dell'organizzazione, sostengono che i propri colleghi indiani percepiscono Mind essenzialmente come fonte occupazionale e motivo di prestigio dato dall'opportunità di lavorare con il mondo occidentale.

Un ultimo interessante aspetto che emerge dalle interviste è come l'identità organizzativa non sempre si riferisca all'organizzazione nel suo complesso. Soprattutto durante le interviste con i membri della sede indiana è stato a volte difficile individuare la linea di demarcazione tra gli attributi utilizzati per descrivere Mind Resources e quelli utilizzati per Mind India. Ciò è confermato anche dalla volontà di sottolineare, da parte di alcuni, quale fosse la *mission* specifica di Mind India: cioè quella di formare i propri *team member* in maniera tale da riuscire in futuro ad ottenere lavori più *knowledge intensive*, come progetti di tipo design, così da essere in grado di interagire con il cliente e sviluppare nuove idee da proporli.

*“...So our goal is to grow for design assistance and to that point is to give new initiatives, new ideas to the costumer ...”*

*(team leader – Mind India)*



Anche dall'intervista fatta a un *team member* dei progetti *steel* emerge come egli percepisca Mind India come una famiglia, come un luogo dove poter condividere i propri problemi sia sul piano tecnico che personale. È facile intuire come i membri dei team *steel* abbiano maggiori difficoltà nel descrivere Mind nel suo complesso, vista la quasi assenza di interazioni con i colleghi della sede italiana. Inoltre, questo forte coinvolgimento trova conferma anche nelle parole di un *project manager* italiano che definisce Mind India come “*un bel gruppo*” di persone legate da forti relazioni personali e precedenti rapporti lavorativi.

Infine, le percezioni di differenze culturali, dei metodi di lavoro e delle competenze, rivelate dagli intervistati, racchiudono la maggior parte dei valori dichiarati in termini di identità professionale e legati all'identità dell'organizzazione, e si configurano spesso come difficoltà da affrontare nel lavoro a distanza.

In particolare, gli intervistati italiani riportano come differenze percepite rispetto ai propri colleghi indiani:

- l'eccessiva importanza data alla gerarchia che la millenaria divisione in caste in India porta con sé; da ciò deriverebbe il loro bisogno di istruzioni precise, la loro tendenza a rispondere sempre di sì, le loro scarse capacità decisionali e la loro limitata autonomia nello svolgimento dei compiti;

*“... non sono abituati a prendere delle decisioni in sostanza, e a volte in un certo senso fare delle scommesse. Io collego questa cosa alla loro mentalità millenaria di divisione in caste o quant'altro ... l'esigenza di questa guida, per cui della gerarchia, e a un certo punto la cosa si riflette anche sul modo di lavorare perché a un certo momento se chi è sopra nella gerarchia non gli dice precisamente quello che vuole a un certo momento non fa non passettino in più per conto loro tirando a indovinare ...”*

*(project manager – Mind Italy)*

- un ambiente meno aggressivo ma comunque competitivo, grande cordialità e gentilezza;

*“... Sanno applicare il concetto che se hai un problema di cui esiste la soluzione, ok non ti preoccupare esiste soluzione, e al tempo stesso se non esiste la soluzione e*

*allora che cosa ti preoccupi a fare tanto non c'è soluzione  
...*

*(project manager – Mind Italy)*

- una grande dedizione al lavoro che li porterebbe ad essere molto flessibili anche negli orari;
- una diversa percezione del tempo che determinerebbe i frequenti ritardi nelle consegne;
- superficialità e poca precisione nell'esecuzione dei compiti, attribuita a una diversa percezione del costo del lavoro;

*“... uno dei motivi per cui sono abituati a lavorare in maniera un pochino più superficiale è anche questo, perché tanto un loro eventuale errore non è un problema per nessuno, cosa che invece è intollerabile se fai un disegno per un'azienda italiana o comunque occidentale ...”*

*(project manager – Mind Italy)*

- scarse competenze sulle tecnologie meccaniche a scapito di ottime conoscenze dei software, che sarebbero attribuibili all'industrializzazione recente dell'India, alla mancanza di una tradizione di scuole tecniche, e all'impossibilità di toccar con mano le macchine su cui andranno a lavorare.

*“... uno può anche saper usare Microsoft Word e fare degli strafalcioni di grammatica da prima elementare. E viceversa, uno può essere un grande scrittore e non sapere neanche spingere il bottone per accendere il computer. La stessa cosa vale per i progettisti ...”*

*(project manager – Mind Italy)*

D'altra parte, gli intervistati indiani focalizzano l'attenzione sulla diversa suddivisione dei compiti e sui metodi di lavoro, non ricercando la causa della differenza percepita in termini di nazionalità e cultura. In particolare, essi riscontrano nei propri colleghi italiani:

- una scarsa conoscenza dell'inglese a livello tecnico;
- l'opportunità di avere un contatto diretto con il cliente;

*“... the only difference, we are not directly in contact with the clients, that's the only difference, in work there is no difference for me ...”*

*(team member – Mind India)*

- ottime competenze tecniche specialistiche, attribuite alla possibilità di avere una visione globale sull'intero progetto e di toccare con mano, grazie al contatto diretto con il cliente, le macchine su cui andranno a sviluppare i progetti;

*“... we don't see the machine directly from here, but Mattia has to go to costumer and see this thing. But sitting from here, understanding those ... and execute perfectly, is a challenge from here ...”*

*(team leader – Mind India)*

*“... they have more knowledge also. Cause they have more experience in particularly in watching the technology ...”*

*(team member – Mind India)*

*“... it's a day-to-day learning from them ...”*

*(team member – Mind India)*

- una diversa percezione del tempo, che farebbe sì che siano più rigidi nei tempi di consegna ma poco flessibili negli orari di lavoro, attribuendone la causa a un approccio al lavoro meno orientato al progetto.

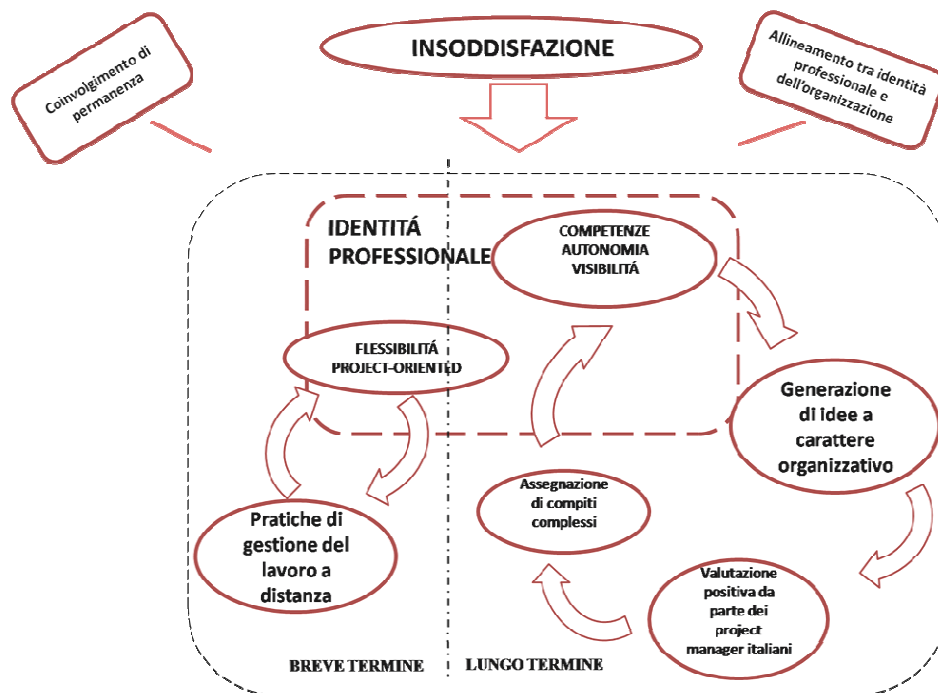
*“... they are strict with their timings ... we are a bit flexible ... we will focus on the something like project, whether we have completed the project or not ...”*

*(team leader – Mind India)*

## **5.5 Discussione dei risultati per la costruzione di un modello**

### **teorico**

Dopo aver ridotto le evidenze empiriche e ricondotto le interpretazioni di più intervistati a pochi costrutti teorici, si sono trovate delle relazioni interessanti tra questi. Ponendo l'attenzione sui temi di interesse di questa ricerca, e cioè sui fattori che impattano sulla creatività all'interno dei team globalmente distribuiti, si è cercato di costruire un modello che racchiudesse in sé le questioni emerse da questo caso studio (Figura 9).



Prima fra tutti, emerge dalle interviste ai membri indiani di Mind Resources, una diffusa insoddisfazione legata alla assegnazione di compiti a bassa complessità.

Dall'organizzazione del lavoro per lo sviluppo dei progetti, emerge chiaramente che ai membri indiani sono assegnati essenzialmente lavori di conversione o di messa in tavola, la cui mera applicazione di procedure standard non lascia spazio a contributi creativi in merito ai contenuti del progetto stesso. Ciò trova conferma anche negli studi di Oldham e Cummings (1996) che sostengono che le determinanti del contributo creativo, come anche della motivazione intrinseca, siano infatti l'esecuzione di compiti complessi e stimolanti, caratterizzati da elevata autonomia, varietà e forte identità, e lo stile di supervisione adottato; quest'ultimo nel caso di lavori di conversione o messa in tavola è orientato al controllo dell'output fornito, piuttosto che ad un supporto volto ad incoraggiare un senso di libera iniziativa o autonomia.

L'insoddisfazione che si genera dall'assegnazione di compiti semplici, e dalla conseguente inibizione della creatività, è legata ai valori di identità professionale.

Dall'analisi delle evidenze empiriche, emerge che i valori centrali dell'identità professionale degli intervistati indiani sono: *competenze*, *autonomia* e *visibilità*.

Le *competenze* si riferiscono all'importanza data alla acquisizione di competenze tecniche e alla tendenza ad un apprendimento continuo che, secondo gli intervistati indiani, sono il "cuore" della professione degli ingegneri.

A queste si aggiunge l'*autonomia* che si esplica in una discrezionalità decisionale nell'esecuzione dei compiti e in una visione più ampia su tutto il progetto, che permetterebbe loro di realizzarsi come *design engineer*, e quindi di seguire un progetto dall'idea al prodotto finale. Infine la *visibilità* è anch'essa un valore centrale dell'identità degli indiani che è però legato piuttosto a dei fattori culturali: non è un'evidenza empirica diretta ma si può supporre come sia centrale nell'identità di questi il valore legato allo *status* sociale, forse riconducibile alla millenaria divisione in caste dell'India.

La *visibilità* si riferisce, quindi, al valore dato alla gerarchia, all'avanzamento verso una posizione di più alto livello che spiegherebbe la tendenza degli indiani a definirsi prima in merito alla propria posizione e poi successivamente riferendosi a comunità professionali come quelle degli ingegneri. Alla *visibilità* si possono ricondurre anche le capacità manageriali dichiarate come necessarie per la loro attività lavorativa, dovendo esser in grado di gestire, supervisionare e supportare le risorse che fanno capo a loro.

*Competenze*, *autonomia* e *visibilità* dimostrano di essere dai racconti degli intervistati indiani i valori centrali della loro identità professionale, che riguardano convinzioni durature su obiettivi desiderati per il futuro.

Per un individuo i cui valori centrali della sua professione sono, appunto, *competenze*, *autonomia* e *visibilità*, è facile intuire come l'assegnazione di lavori con ridotta complessità, minimo margine discrezionale e che non permettono uno sviluppo di competenze e un miglioramento dello *status*, portino a un'insoddisfazione, ad una risposta emotiva negativa nei confronti del lavoro.

Secondo Farrell (1983) e molti altri studiosi<sup>17</sup>, l'insoddisfazione sul lavoro, sotto determinate condizioni, può portare alla creatività, a dar voce all'insoddisfazione in maniera reattiva e costruttiva. Farrell (1983) individua quattro possibili risposte comportamentali all'insoddisfazione: *exit*, *voice*, lealtà e negligenza. A parte le ultime due che presuppongono una reazione passiva, accettando lo *status quo*, gli individui insoddisfatti potrebbero infatti decidere di lasciare l'organizzazione – *exit* – o, scegliendo di rimanere, reagire attivamente cercando di migliorare la situazione – *voice* – . E proprio quest'ultimo sembrerebbe il caso della reazione dei membri indiani di Mind Resources: dai loro racconti si intuisce chiaramente che il loro approccio al lavoro, il loro modo di comportarsi, le idee che generano sono “strumentali” a cambiare lo *status quo*, a risolvere la loro insoddisfazione, a veder realizzati i valori centrali della propria identità professionale. Sono ben consapevoli che per acquisire maggiori *competenze*, *autonomia* e *visibilità* avrebbero bisogno di svolgere attività a più alto contenuto di conoscenza o di seguire progetti dall'idea al prodotto finale o anche di interagire direttamente con il cliente. Per ottenere tale obiettivo, hanno bisogno di ricevere nel tempo valutazioni positive dai propri *project manager* italiani, tali che possano un giorno portarli ad assegnare loro compiti più complessi. I membri indiani di Mind Resources reagiscono generando una serie di idee, non legate ai contenuti del progetto, ma piuttosto a carattere organizzativo, ad esempio, sviluppando nuovi metodi ed approcci all'esecuzione del lavoro volti a velocizzare il processo o a ridurre il carico di lavoro. Fornire output di qualità in tempi brevi diventa la chiave per poter ricevere un riscontro positivo dai propri colleghi italiani e quindi innescare un processo che nel lungo termine possa risolvere la loro insoddisfazione.

La ragione per cui i membri indiani reagiscono in maniera costruttiva e non preferiscono lasciare l'organizzazione trova una spiegazione in due

---

<sup>17</sup> E.g. Zhou J., George J.M. , ‘ When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice’, *Academy of Management Journal* – In press.

condizioni, che definiremo al contorno: il coinvolgimento di permanenza e un allineamento tra identità professionale e organizzativa.

Benefit come la partecipazione al mutuo o alle spese per l'istruzione dei figli e un allineamento della retribuzione ai livelli alti per gli standard locali, hanno creato nei membri di Mind India le condizioni per un coinvolgimento di questi con l'organizzazione di cui fanno parte: ciò sviluppa negli stessi una difficoltà ad abbandonare l'organizzazione per questioni di necessità.

A ciò si aggiunge anche la percezione, da parte degli intervistati indiani di allineamento tra i valori di identità professionale e quelli di identità organizzativa: la convergenza tra gli attributi utilizzati per definire se stessi e quelli per l'organizzazione - come le competenze e l'opportunità di apprendimento offerta da Mind, o come la flessibilità e la sua struttura snella - fanno sì che si alimenti nelle menti degli indiani la convinzione che continuare a lavorare in Mind permetta loro di realizzare, nel lungo termine, i propri valori.

Infine, dai racconti degli intervistati emerge che esiste, in qualche modo, una *mission* propria di Mind India volta a realizzare nel lungo periodo la loro insoddisfazione; anche se non emerge direttamente dalle interviste, si potrebbe supporre che il supporto che deriva dal percepire che anche i propri colleghi condividano tale obiettivo, e quindi tale identità a livello di gruppo, potrebbe avere il ruolo di incoraggiarli a reagire costruttivamente per realizzare la loro insoddisfazione nel lungo termine, non sentendosi soli in questo percorso. Sarebbe interessante scoprire in con analisi future se l'identità organizzativa percepita possa agire da variabile moderatrice tra *coworker-support* e generazione di nuove idee

Un'altra questione emersa riguarda sempre alcuni valori dell'identità professionale degli indiani ma in un'ottica di breve termine.

Dall'interviste emerge che anche valori come la flessibilità o un approccio al lavoro orientato al progetto sono stati dichiarati come parte della

loro identità, e anche se periferici rispetto ai valori centrali come *competenze*, *autonomia* e *visibilità* e sembrano nascere da delle pratiche di gestione costruite dagli stessi membri per affrontare e superare le difficoltà che derivano dal lavorare a distanza. Gli intervistati indiani, come descritto nei paragrafi precedenti, si trovano molto spesso a prolungare la loro giornata lavorativa per poter interagire in maniera sincrona con i propri colleghi italiani; inoltre si adattano alle pratiche di lavoro del *project manager* con cui di volta in volta si trovavano ad interagire, utilizzando tecnologie diverse per la comunicazione a distanza e approcci al lavoro differenti, con conseguenti difficoltà nell'adattarsi rapidamente, dovendo lavorare a distanza.

Si può ipotizzare che il disagio sentito dovuto alla distanza e alle conseguenti pratiche sviluppate per affrontarla e superarla faccia sì che gli indiani riconoscano la flessibilità e l'orientamento al progetto come parti della loro identità professionale, quasi a voler risolvere una loro dissonanza cognitiva e un'insoddisfazione di breve periodo.

In sintesi, notiamo come l'insoddisfazione, o meglio l'esistenza di un disagio, sia esso legato al compito assegnato o alle difficoltà del lavoro a distanza, sia determinata da un non allineamento tra l'attività lavorativa svolta e i valori dell'identità professionale; risulta quindi interessante capire come la creatività diventi l'arma per risolvere tale insoddisfazione e reagire costruttivamente per cambiare lo *status quo*.



## 6. CONCLUSIONI

Questo lavoro di tesi si colloca all'interno di una ricerca di più ampio respiro volta cioè ad indagare le dinamiche sociali all'interno dei team globalmente distribuiti e i fattori che ne influenzano il funzionamento.

Il modello descritto sopra può rappresentare un punto di partenza da cui far proseguire la ricerca in futuro.

L'obiettivo è quello di studiare all'interno dei team costituiti in Mind Resources in che modo la distanza spaziale, temporale e culturale che intercorre tra i suoi membri, i loro valori di identità e dell'organizzazione in generale, e le differenze percepite tra loro possano influire sui processi sociali e sui risultati del team, focalizzando l'attenzione su quali fattori possano influenzare i processi di generazione di nuove idee

Da questa prima analisi delle evidenze empiriche, emerge il ruolo importante giocato dai valori di identità professionale dei membri della sede indiana di Mind, nel cercare di risolvere una dissonanza cognitiva o un'insoddisfazione, causata dal lavoro assegnato o anche dalla stessa distanza fisica e temporale che li separa dai propri colleghi italiani. Emerge inoltre come gli indiani reagiscano in maniera costruttiva nel risolvere tale situazione, utilizzando "strumenti" quali la generazione di nuove idee o la costruzione di pratiche volte a superare la distanza.

Il caso studio procederà ad indagare e a vedere come questo primo modello sia o meno confermato, con interviste di *follow-up* rivolte agli stessi, cercando di focalizzare l'attenzione sui temi emersi.

Sarebbe quindi interessante capire come i valori di identità professionale dei team globalmente distribuiti possano effettivamente giocare un ruolo importante nella creatività dei suoi membri. E quindi una comprensione da parte del management volta a scoprire quali siano i valori che la influenzano potrebbe portare a veicolare gli individui verso comportamenti a maggior contributo creativo.

D'altra parte, sarebbe interessante anche proseguire lo studio cercando di capire come le difficoltà percepite dai membri dei team globalmente

distribuiti in merito a distanze non solo fisiche, ma anche culturali e temporali possano influire sui valori di identità professionale degli stessi. Nel caso degli intervistati indiani è emerso come flessibilità e orientamento al progetto siano valori che nascono dall'affrontare e superare la distanza temporale e le differenze percepite in merito ai metodi di lavoro utilizzati dai propri colleghi collocati dall'altra parte del pianeta.

Sarebbe interessante capire in che modo anche la distanza culturale, tra cui le difficoltà linguistiche come anche le differenze percepite che generano anch'esse pratiche volte a superarle, possa giocare un ruolo nell'identità professionale dei membri o nel generare e condividere nuove idee.

Infine, si potrebbe proseguire la ricerca cercando di capire in che modo i valori dell'identità di Mind Resources, dichiarati dai suoi membri, possano essere determinanti nell'influenzarne la creatività; cosicché il management possa magari un giorno focalizzare l'attenzione sullo sviluppo e la diffusione di quei valori maggiormente legati alla motivazione e alla creatività dei suoi membri.

Questo primo lavoro di studio del caso Mind Resources rappresenta quindi un possibile spunto di riflessione per ricerche future sia all'interno della stessa organizzazione che in altre; un piccolo tassello da aggiungere a quella parte del mondo della ricerca volto a studiare il fenomeno, sempre più diffuso, dei team globalmente distribuiti: una comprensione delle dinamiche che ne influenzano il funzionamento potrebbe aiutare le organizzazioni attuali e future a sopravvivere e a competere in questo recente contesto globalizzato.

# Allegati

## Allegato 1 : PROTOCOLLO DI INTERVISTA AI MANAGER

### 1- Team virtuali e gestione del lavoro a distanza

- **Come si svolge tipicamente un progetto o l'erogazione di un servizio oggetto di offshore?**
  - Quanto dura?
  - Di quali fasi è composto?
  - Quali attori partecipano ad ogni fase?
  - Quali sono i contenuti dei progetti? Quali sono le somiglianze e le differenze tra i vostri progetti?
  - Il prodotto da voi offerto è modulare?
  - Qual è la relazione tra modularità del prodotto e l'organizzazione del lavoro per lo sviluppo del progetto?
  - Chi intrattiene relazioni dirette coi vostri clienti?
    - Qual è il contenuto delle relazioni?
    - Anche gli offshoree hanno relazioni di questo tipo?
    - Quanto è importante la conoscenza del cliente finale (suoi processi, sue attività, suoi sistemi informativi, etc.) per lo svolgimento efficace delle tue attività? E di quelle degli offshoree?
    - Chi è coinvolto nella customizzazione dei vostri prodotti? E gli offshoree?
- **In particolare, su quali attività si lavora con persone della sede offshore e come?**
  - Quanta parte delle attività è svolta collaborando con persone a distanza?
  - Quali sono le attività specifiche che vengono svolte collaborando con persone della sede estera? Quali sono le attività di cui si occupano i membri della sede estera?
  - Vengono formati dei team di progetto 'virtuali' (cioè con persone sia in Italia sia all'estero)? Oppure dei team localizzati (cioè con persone solo di una sede)? Come?
  - I membri dei team hanno una conoscenza complessiva del prodotto? Sanno come le parti che si sviluppano si integrano nel prodotto finale?
  - Tra quali persone all'interno dei team avvengono le interazioni? Con quale frequenza interagiscono?
  - Da chi e come viene suddiviso il lavoro tra le persone del team?  
In termini di:

- Interdipendenza sequenziale, reciproca o pooled (definire a voce o fare vedere la figura)
- Definizione di milestones
- Modalità di controllo
- o La suddivisione del lavoro è rigida? È soggetta a revisioni periodiche? Chi se ne occupa?
- o Sono programmati degli incontri faccia a faccia? Ogni quanto tempo?
- **I membri dell'organizzazione lavorano esclusivamente nei team virtuali? A quanti progetti può prendere parte una persona contemporaneamente?**
- **Secondo quali criteri i membri dell'organizzazione vengono assegnati ai diversi progetti?**
- **Quante persone lavorano nelle diverse sedi (sotto gruppi)? Quali sono le differenze tra i diversi sottogruppi in termini di età, background e nazionalità?**
- **In che modo i team sono strutturati in termini di leadership e gerarchia?**
- **Mi può descrivere le interazioni tra italiani e indiani (oppure tra team italiani e team indiani, se si applica)?**
  - o Qual è il contenuto di tali interazioni?
  - o Quali ICTs (e.g.: telefono, video-conferenza, email, instant messaging, tecnologie collaborative, strumenti di gestione della conoscenza, ecc.) vengono usate per lavorare a distanza?
  - o Quali sono i limiti e i vantaggi della tecnologie sopramenzionate per l'interazione e collaborazione a distanza?
- **Quali sono i processi formali di valutazione delle performance utilizzati?**
  - o Viene valutato il singolo, il sotto-gruppo o il team intero?
  - o Su quali dimensioni viene effettuata la valutazione (risorse, costo, tempo, qualità)?
- **In che modo la conoscenza viene condivisa e gestita all'interno dei teams?**
  - o Knowledge repositories o altro
  - o Repositories post mortem
  - o Strumenti specifici legati allo sviluppo software o alla gestione file cad
- **Quali sono stati o quali sono i vantaggi e le difficoltà del lavorare a distanza?**
  - o Esempio di progetto di buona performance e uno di cattiva performance. Quali sono le motivazioni alla base delle differenti performance?
  - o Mi può menzionare altri progetti che possono essere di interesse per comprendere le dinamiche di lavoro a distanza?
  - o Compilazione del file **Anagrafica dei Progetti**

## 2- Percezione di differenze e pratiche di gestione delle differenze

- **Quali somiglianze e differenze percepisci tra i membri dell'organizzazione italiani e indiani?**

- Quali differenze ci sono tra i loro metodi di lavoro? (attitudini, management, stress, tempistiche, responsabilità)
- Quali differenze ci sono in merito a cultura, qualità delle relazioni umane ...?
- Quali sono, secondo te, i fattori chiave di forza e debolezza dei membri indiani e italiani?
- **Credi che queste differenze influenzino il tuo lavoro e quello dei membri dell'organizzazione? In che modo?**
- **In generale, come vengono gestite dall'organizzazione e dal management le differenze?**
  - Quali iniziative sono adottate per promuovere la comunicazione e favorire l'integrazione?
  - Chi e come ha introdotto queste pratiche?
- **La tua organizzazione incentiva la collaborazione geograficamente e culturalmente dispersa?**
  - Quali sono i principali meccanismi a supporto (ad esempio: incentivi formali, clima collaborativo, esperienza dell'impresa nel trattare con la diversità culturale e geografica)?
  - In che misura si tratta di meccanismi espliciti e deliberati e in quanta parte elementi taciti insiti nella pratica aziendale (routine)? Quanto dipendono da esperienze passate? Quanto da caratteristiche personali degli attori?

### **3- Informazioni anagrafiche**

- Nome e Cognome
- Posizione ricoperta nell'organizzazione
- Anno in cui è divenuto parte dell'organizzazione
- Precedenti esperienze di lavoro e precedenti esperienze di lavoro a distanza
- Ultimo titolo di studio e anno in cui è stato conseguito

## **Allegato 2: PROTOCOLLO DI INTERVISTA A PROJECT MANAGER E TEAM LEADER**

### **1- Team virtuali e gestione del lavoro a distanza**

- **In quale di questi progetti [nomi dei 5 progetti selezionati] hai partecipato? Hai preso parte a più progetti, anche contemporaneamente?**
- **Mi può fare una breve descrizione del progetto?**
  - Mi racconti come si sono svolti i progetti (tra quelli sopra) a cui hai preso parte?
  - Quali differenze e quali somiglianze hai riscontrato tra i progetti a cui hai lavorato, in termini di contenuti, attività specifiche svolte, persone coinvolte, competenze necessarie?
- **Come sono suddivise le attività tra le due sedi?**
  - Quali sono le attività specifiche che svolgi collaborando con persone della sede straniera? Quali quelle che svolgi in autonomia?
  - Quali sono invece le attività di cui si occupano solo i tuoi colleghi indiani?
  - Quali differenze e quali somiglianze hai riscontrato in merito alla suddivisione delle attività tra i progetti a cui hai lavorato?
- **In che modo i team sono strutturati e gestiti?**
  - Quale struttura di leadership viene adottata?
  - Come viene fatta la pianificazione delle attività?
  - Come vengono controllati i risultati raggiunti?
  - Negli altri progetti a cui hai lavorato la strutturazione e gestione del team era simile?
- **Mi puoi descrivere le interazioni tra italiani e indiani dei progetti a cui hai preso parte?**
  - Qual è il contenuto di tali interazioni?
  - Quali ICTs (e.g.: telefono, video-conferenza, email, instant messaging, tecnologie collaborative, strumenti di gestione della conoscenza, ecc.) vengono usate per lavorare a distanza?
  - Quali sono i limiti e i vantaggi delle tecnologie sopramenzionate per l'interazione e collaborazione a distanza?
  - Se esistono, in quali situazioni vengono programmate delle visite presso la sede straniera (italiano presso sede indiana e viceversa)? Con quali criteri vengono scelte le persone che ne prenderanno parte?
  - Esistono differenze nelle interazioni che si instaurano tra Italia e India in progetti diversi?
  
- **In che modo la conoscenza viene condivisa e gestita all'interno dei teams?**

- Esistono degli strumenti specifici che vengono utilizzati per condividere conoscenza nei team e tra i team? (es: knowledge repositories, repositories post mortem, strumenti specifici legati allo sviluppo software o alla gestione file cad)
- Esistono differenze nella gestione della conoscenza tra progetti diversi?
- **Quali sono stati o quali sono i vantaggi e le difficoltà del lavorare a distanza?**
  - In specifico del progetto in questione
  - In confronto con altri progetti
  - Esempio di progetto di buona performance e uno di cattiva performance. Quali sono le motivazioni alla base delle differenti performance?
  - Compilazione del file **Anagrafica dei Progetti**, solo per quelli a cui ha preso parte – chiedere le informazioni di dettaglio

## **2- Identità professionale e organizzativa, percezione dell'altro e pratiche di gestione delle differenze rilevate**

- **A quale comunità professionale senti di appartenere?**
- **Cosa significa per te essere un ...?**
  - Se qualcuno ti chiedesse di definire la missione del ..., come la descriveresti?
  - Cosa ti piace della tua professione?
  - Cosa vorresti fosse diverso e come?
- **Come i tuoi valori da professionista ti influenzano nel tuo lavoro quotidiano?**
  - Vai oltre i tuoi compiti formali? Come?
- **Pensi che per i tuoi colleghi 1) della sede locale e 2) della sede straniera essere un ... significhi la stessa cosa?**
  - Quali differenze e somiglianze rilevi?
  - In che modo queste differenze e somiglianze influenzano la vostra interazione?
  - Come gestisci queste differenze?
- **Secondo te , quali sono gli attributi centrali, distintivi e durevoli nel tempo che caratterizzano la tua organizzazione?**
  - Quali sono secondo te le principali differenze tra la tua organizzazione e le altre, ad esempio i principali concorrenti?
  - Quali sono gli incentivi a rimanere qui?
  - Quali sono le opportunità di lavoro alternative (altre organizzazioni) per professionisti come te?
- **Quali credi che i tuoi colleghi della sede straniera indicherebbero come attributi che caratterizzano questa organizzazione?**
  - Credi che ci siano differenze nella percezione dell'intera organizzazione?

- Esplorare la possibilità che l'identificazione sia proprio con la sede e che la sede abbia una propria identità.
- É necessario gestire queste differenze e come?
- **Quali somiglianze e differenze percepisci tra i membri dell'organizzazione italiani e indiani?**
  - Quali differenze ci sono tra i loro metodi di lavoro? (attitudini, management, stress, tempistiche, responsabilità)
  - In particolare, percepisci differenze in termini di competenze?
  - Quali differenze ci sono in merito a cultura nazionale, qualità delle relazioni umane, etc.?
  - Quali sono, secondo te, i fattori chiave di forza e debolezza dei membri indiani e italiani? Fare riferimento allo specifico progetto
- **Credi che queste differenze influenzino il tuo lavoro e quello dei membri dell'organizzazione? In che modo?**
  - Fare riferimento allo specifico progetto
  - Confronto con altri progetti
- **In generale, come vengono gestite dall'organizzazione e dal management le differenze?**
  - Quali iniziative sono adottate per promuovere la comunicazione e favorire l'integrazione? Nello specifico progetto e in altri
  - Chi e come ha introdotto queste pratiche?
- **La tua organizzazione incentiva la collaborazione geograficamente e culturalmente dispersa?**
  - Quali sono i principali meccanismi a supporto (ad esempio: incentivi formali, clima collaborativo, esperienza dell'impresa nel trattare con la diversità culturale e geografica)?
  - In che misura si tratta di meccanismi espliciti e deliberati e in quanta parte elementi taciti insiti nella pratica aziendale (routine)? Quanto dipendono da esperienze passate? Quanto da caratteristiche personali degli attori?

### 3- Nuove idee

- **Come le nuove idee sono identificate, proposte e implementate in questa organizzazione?**
  - Esistono delle procedure codificate per rilevare, scegliere e sviluppare nuove idee in questa organizzazione?
- **Mi faresti qualche esempio su delle nuove idee, suggerimenti, proposte da te (o da altri) identificate?**
  - In particolare, nell'ambito del progetto specifico, sono emerse nuove idee?
  - Chi e come le ha proposte?
  - Nell'ambito di altri progetti sono state proposte delle idee innovative?



- **Qual è il tuo contributo creativo all'organizzazione? E dei tuoi colleghi della sede straniera?**

#### **4- Informazioni anagrafiche**

- Nome e Cognome
- Posizione ricoperta nell'organizzazione
- Anno in cui è divenuto parte dell'organizzazione
- Precedenti esperienze di lavoro e precedenti esperienze di lavoro a distanza
- Ultimo titolo di studio e anno in cui è stato conseguito

## **Allegato 3: PROTOCOLLO DI INTERVISTA AI TEAM MEMBERS**

### **0. Informazioni anagrafiche**

- Nome e Cognome
- Posizione ricoperta nell'organizzazione
- Anno in cui è divenuto parte dell'organizzazione
- Precedenti esperienze di lavoro e precedenti esperienze di lavoro a distanza
- Ultimo titolo di studio e anno in cui è stato conseguito

### **1- Offshoring e team virtuali (*Metiu 2006, Gibson and Manuel 2003*)**

- **Mi puoi descrivere quali sono le attività che svolgi, facendomi l'esempio di una tua giornata tipica?**
  - Quali attività principali svolgi?
  - Quali sono i tuoi progetti in corso?
  - Dove viene svolta principalmente l'attività (in sede, presso il cliente , a casa,...)? Nei tuoi margini di discrezionalità, con quale criterio scegli dove svolgere una certa attività?
  - Su quanti progetti/attività diversi lavori contemporaneamente?
  - Come definisci le tue priorità?
- **Su quali attività lavori con persone della sede straniera e come?**
  - Quanta parte delle attività è svolta collaborando con persone a distanza?
  - Quali sono le attività specifiche che svolgi collaborando con persone della sede straniera? Quali sono invece le attività di cui si occupano i tuoi colleghi all'estero?
  - Con quali persone interagisci più frequentemente? Con quale frequenza interagisci?
  - Nei progetti/attività svolti/e con colleghi stranieri come sono composti i gruppi/team di lavoro a distanza (team virtuali)?
  - Da chi e come viene suddiviso il lavoro tra le persone del gruppo/team? In termini di:
    - Interdipendenza sequenziale, reciproca o per accumulazione (figura)
    - Definizione di *milestones*
    - Modalità di controllo
  - Come percepisci la suddivisione del lavoro?
  - Sono programmati degli incontri faccia a faccia? Ogni quanto tempo?
- **Quali tecnologie dell'informazione e comunicazione utilizzi in fasi diverse dei progetti?**
  - Quali tecnologie usi per interagire con i tuoi colleghi della sede straniera?
  - Sono diverse da quelle usate per interagire con i colleghi colocalizzati?

- **Mi racconti come si svolse un progetto in cui hai collaborato con membri della sede straniera?**
  - Quali vantaggi e quali difficoltà hai riscontrato nel lavorare a distanza?

## **2- Percezione dell'altro: Activity and perspective Awareness (Jang, 2003; Weisband,2002) e Identità Nazionale (Huntigton 1997)**

- **Quando lavori in un team virtuale, sei a conoscenza, in ogni fase del progetto, delle attività che vengono svolte dai colleghi della sede straniera?**
  - Sei a conoscenza di cosa fanno i tuoi colleghi della sede straniera durante il giorno? E loro?
  - Sei in grado di giudicare qual è il momento più opportuno per contattarli? E loro?
- **Quali differenze e somiglianze percepisci rispetto ai tuoi colleghi italiani/indiani?**
  - In particolare, percepisci differenze in termini di competenze?
  - Conosci il background professionale dei tuoi colleghi della sede straniera?
  - Conosci dettagli personali sui tuoi colleghi distanti (es: sesso, età, religione, etc.)? Puoi farmi degli esempi?
  - Ci sono differenze tra progetto e progetto nella composizione del team?
- **Quali caratteristiche del contesto nazionale dei tuoi colleghi stranieri percepisci come diverse dalla tua?**
  - Per esempio, come le seguenti caratteristiche del contesto nazionale dei tuoi colleghi italiani/indiani hanno influenzato la vostra interazione:
    - Lingua
    - Politica
    - Religione
    - Legislazione
- **Credi che queste differenze influenzino il tuo lavoro? In che modo? Mi puoi fare un esempio di uno specifico progetto (ad esempio quello menzionato al punto 1)?**

## **3- Identità professionale (Elsbach,2004; Pratt 2006)**

- **A quale comunità professionale senti di appartenere?**
- **Cosa significa per te essere un ...?**
  - Se qualcuno ti chiedesse di definire la missione del ..., come la descriveresti?
  - Cosa ti piace della tua professione?
  - Cosa vorresti fosse diverso e come?
- **Come i tuoi valori da professionista ti influenzano nel tuo lavoro quotidiano?**

- Vai oltre i tuoi compiti formali? Come?
- **Mi faresti qualche esempio su delle nuove idee, suggerimenti, proposte da te identificate?**
- **Pensi che per i tuoi colleghi 1) della sede locale e 2) della sede straniera essere un ... significhi la stessa cosa?**
  - Quali differenze e somiglianze rilevi?
  - In che modo queste differenze e somiglianze influenzano la vostra interazione?
  - Eventualmente anticipare la domanda: come gestisci queste differenze? (da riprendere poi nella domanda sulle pratiche)

#### **4- Identità organizzativa (*Foreman 2001*)**

- **Secondo te , quali sono gli attributi centrali, distintivi e durevoli nel tempo che caratterizzano la tua organizzazione?**
  - Quali sono secondo te le principali differenze tra la tua organizzazione e le altre, ad esempio i principali concorrenti?
  - Quali sono gli incentivi a rimanere qui?
  - Quali sono le opportunità di lavoro alternative (altre organizzazioni) per professionisti come te?
- **Dici che essere un professionista per te significa ... Come la tua organizzazione supporta questa definizione?**
  - La tua organizzazione prende in considerazione I tuoi bisogni e il tuo sviluppo professionale?
  - Ci sono degli aspetti della tua identità professionale che credi non siano soddisfatti nel tuo lavoro attuale?
- **Come la tua organizzazione incorpora i tuoi [bisogni, idee, proposte] nei nuovi progetti o iniziative?**
  - La tua organizzazione ti coinvolge nella sua articolazione?
  - Percepisci di poter diventare una membro attivo nei prossimi progetti?
  - Mi racconti una o più storie esemplificative?
  - Hai mai pensato di fondare un'organizzazione tua?
- **Quali credi che i tuoi colleghi della sede straniera indicherebbero come attributi che caratterizzano questa organizzazione?**
  - Credi che ci siano differenze nella percezione dell'intera organizzazione?
  - Esplorare la possibilità che l'identificazione sia proprio con la sede e che la sede abbia una propria identità.
  - Eventualmente anticipare la domanda: è necessario gestire queste differenze e come? (da riprendere poi nella domanda sulle pratiche)

## **5- Pratiche di gestione delle differenze**

- **In generale, come gestisci le differenze che percepisci tra te e i tuoi colleghi italiani/indiani relativamente alle varie dimensioni che abbiamo discusso (competenze, nazionalità, professione, organizzazione)?**
  - Qui chiedere esempi di situazioni specifiche, possibilmente in relazione ai progetti descritti e illustrati ai punti precedenti
  - Quali iniziative sono state adottate per promuovere la comunicazione e favorire l'integrazione?
  - Chi e come ha introdotto queste pratiche?
- **Secondo te, la tua organizzazione incentiva la collaborazione geograficamente e culturalmente dispersa?**
  - Quali sono i principali meccanismi a supporto (ad esempio: incentivi formali, clima collaborativo, esperienza dell'impresa nel trattare con la diversità culturale e geografica)?
  - In che misura si tratta di meccanismi espliciti e deliberati e in quanta parte elementi taciti insiti nella pratica aziendale (routine)? Quanto dipendono da esperienze passate? Quanto da caratteristiche personali degli attori?

## **6- Nuove idee**

- **Come le nuove idee sono identificate, proposte e implementate in questa organizzazione?**
- **Qual è il tuo contributo creativo all'organizzazione? E dei tuoi colleghi della sede straniera?**
- **Mi racconti, in particolare, come si è sviluppato un progetto ad alto contenuto creativo e uno a basso contenuto creativo?**

## **7- Domande conclusive (*Spradley 1979*)**

- **C'e' qualcosa che vorresti aggiungere?**
- **Ci sono documenti relativi ai progetti svolti a distanza che posso consultare?**

## Allegato 4: Attributi – Mind Italy

	MIRKO	MATTIA	LUCIANO	NICOLA
<b>IDENTITA' PROFESSIONALE</b>	ingegnere meccanico + coordinatore responsabile in Mind	ingegnere meccanico	tecnico	Tecnico
<b>Attributi</b>	innovazione, miglioramento, R&D	programmare	precisione	avere strumenti che ti permettono di fare analisi, di fare delle scelte
	mentalità quadrata, organizzata	organizzare	razionalità	
	soddisfazione del cliente	precisione	basse capacità relazionali	
	affidabilità	razionalità		
	ospitalità con gli indiani in soggiorno in Italia			
<b>percezione dell'altro</b>	essere un ingegnere è una condizione privilegiata	non razionali	essere un ingegnere è una condizione privilegiata	project leader, organizzatori [per i TL]; disegnatori, modellatori [per TM].
	interesse per attività intellettualmente stimolati	molto pazienti	interesse per attività intellettualmente stimolati	
	attenzione alla posizione formale			
	attaccamento al lavoro			
	bisogno di visione globale sul progetto			
<b>IDENTITA' DELL' ORGANIZZAZIONE</b>				
<b>Attributi</b>	toccare con mano tante cose diverse	un nuovo modo di pensare	propositiva	bassi costi di progettazione
	no competenze specialistiche ma bagaglio di esperienze	esagerata flessibilità nella gestione del lavoro	parte commerciale sviluppata	sede in India
	sede in India			
	snellezza della struttura			
	flessibilità nella gestione del lavoro			
	si lavora sul breve termine ora			
	parte commerciale sviluppata, aggressiva (conflitto tra il tecnico e il commerciale)			
<b>percezione dell'altro</b>	fonte di occupazione	fonte di occupazione		
<b>IDENTITA' DELL' ORGANIZZAZIONE - MIND INDIA</b>	costituiscono un bel gruppo, forti e pregresse relazioni lavorative e personali			
<b>PERCEZIONE DELL'ALTRO</b>				
<b>Cultura</b>	bisogno di istruzioni precise	industrializzazione recente	bisogno di istruzioni precise	tendenza a dire sempre sì
	no capacità decisionali	no capacità decisionali	no capacità decisionali	
	no autonomia nel problem-solving	no autonomia	no autonomia nel problem-solving	
	eccessiva gerarchia, divisione in caste	eccessiva gerarchia, divisione in caste		
	flessibilità nell'orario di lavoro	flessibilità nell'orario di lavoro		
	grande dedizione al lavoro	grande dedizione al lavoro		
	ambiente meno aggressivo, ma comunque competitivo	no grandi aspirazioni economiche		
	tendenza a dire sempre sì			
	grande cordialità e gentilezza			
<b>metodi di lavoro</b>	poca precisione nel lavoro, superficialità		lavora con tempi più lenti	diversa percezione del tempo (non hanno la responsabilità del contatto con il cliente)
<b>Competenze</b>	scarse conoscenze sulle tecnologie meccaniche	scarse conoscenze sulle tecnologie meccaniche		scarse conoscenze sulle tecnologie meccaniche
	ottime conoscenza dei software	non hanno la fortuna di toccare con mano		non hanno una tradizione di scuole tecniche come Emilia-Romagna e Lombardia

## Allegato 5: Attributi – Mind India

	MITUL	SAMIR	KUNDAN	TARUN	TAMISH	INDRA	HARI	GURU	RISHI	BALDEV
<b>IDENTITA' PROFESSIONALE</b>		team leader	design engineer	ingegnere meccanico + senior lead engineer	design engineer = new product development	team leader = technical leader	ingegnere meccanico	lead engineer + progettista e ingegnere meccanico	ingegnere meccanico + steel project manager	
<b>attributi</b>		"I work in the same in which Italian colleague works"	competenze tecniche in tutti i campi dell'ingegneria = capacità di interagire con il cliente	apprendimento continuo (aggiornamenti sui software)	buone competenze per supporto tecnico ai propri subordinati		apprendimento continuo = salire di livello	buone competenze per supporto tecnico ai propri subordinati	competenze base in ingegneria	
		sviluppare, guidare nuovi team			guidare e formare i suoi subordinati (per la crescita di Mind e per permettergli di salire di livello)		competenze per sviluppo prodotti	capacità di gestione e sviluppo risorse	recruit management	
		adattarsi ai cambiamenti			capacità di gestione risorse		bisogno di visione globale sul progetto	autonomia = con visione globale sul progetto	capacità di interagire con il cliente	
		cordialità e gentilezza			crescita di carriera e finanziaria		soddisfazione del cliente			
<b>futuro</b>				new product development, R&D	competenze tecniche + capacità manageriali = good pay and good position	innovare, acquisire competenze specialistiche = salire di livello		avere più progetti e migliorarsi		design engineer in a structural department (seguire un progetto dall'inizio alla fine)
<b>percezione dell'altro</b>		[per i TM] diventare team leader					[per PM ita] contatto con il cliente		[per i TM] apprendere sempre più e fare progettazione vera e propria (design)	
							[per PM ita] toccano con mano il prodotto			
<b>IDENTITA' DELL' ORGANIZZAZIONE</b>			grande azienda	azienda di servizi di ingegneria			azienda di servizi di progettazione			
<b>attributi</b>		sicurezza e stabilità economica	interazioni globali	molti clienti	acquisire nel futuro lavori di progettazione vera e propria	molti clienti	come le altre aziende che fanno outsourcing	importanza della sede Indiana per Mind	varietà nei lavori eseguiti	
		opportunità di apprendimento continuo	opportunità di apprendimento grazie alla varietà dei lavori eseguiti	opportunità di crescita tecnica e personale		opportunità di apprendimento	diversa da OEM company			
		sede in Italia per facilitare l'interazione con il cliente	sede in Italia per facilitare l'interazione con il cliente			top management competente				
<b>percezione dell'altro</b>					hanno un'idea diversa di sviluppo di Mind Italy e di Mind India					
<b>IDENTITA' DELL' ORGANIZZAZIONE - MIND INDIA</b>		sviluppare e formare nuovi team per fornire assistenza nella progettazione vera e propria e per fornire nuove idee al cliente			sviluppare e formare i team per fornire assistenza nella progettazione = sviluppo di Mind + aiuti finanziari					famiglia, team; condivisione di problemi sia tecnici che personali
<b>PERCEZIONE DELL'ALTRO</b>										
<b>cultura</b>	scarsa conoscenza dell'inglese a livello tecnico									
<b>metodi di lavoro</b>		istruzioni eccessivamente dettagliate (manuali)	rigidi nei tempi	contatto con il cliente	opportunità di apprendimento quotidiano	non flessibili negli orari di lavoro		più progetti/clienti da gestire, più pressioni	rigidi nei tempi	
		visione globale del progetto	non flessibili negli orari di lavoro	gestione del tempo				contatto con il cliente		
		toccano con mano il prodotto	meno orientati al progetto, all'obiettivo					non flessibili negli orari di lavoro		
		rigidi nei tempi di lavoro								
		non flessibili negli orari di lavoro								
<b>competenze</b>		migliori competenze tecniche		non rileva differenze					competenze specialistiche	

## Bibliografia

- Albert S., Whetten D.A. (1985), 'Organizational Identity'. In Staw B.M. & Cummings L.L. (Eds), *Research on Organizational Behavior*, 7, 263-295. Greenwich, CT: JAI Press.
- Ardchvili A., Cardozo R., Ray S. (2003), 'A theory of entrepreneurial opportunity identification and development', *Journal of Business Venturing*, 18, 105-123.
- Ashford S.J., George E., Blatt R (2007), '2 Old Assumptions, New York', *The Academy Management Annals*, 1:1, 65-117.
- Beer M., Walton R.E., Spector B.A. (1985) 'Managing human assets: The groundbreaking Harvard Business School program. New York: Simon and Schuster Adult Publishing Group.
- Bell B.S., Kozlowski S.W. (2002), 'A typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership', *Group & Organization Management*, 27:1, 14-49.
- Bordia P. (1997), 'Face-to-face versus computer-mediated communication: a synthesis of experimental literature'. *The Journal of Business Communication*, 34, 99-120.
- Bouas K.S., Arrow H. (1996) 'The development of group identity in computer and face-to-face groups membership change'. *Computer Supported Cooperative Work*, 4, 153-178.
- Brandon, D. P. And Pratt, M. G. (1999) *Managing the formation of virtual team categories and prototypes by managing information: a SIT/SCT perspective*, *Academy of Management Best Papers Proceedings*, available at <http://www.aomonline.org>.
- Browsers C.A., Pharmed J.A., Salas E. (2000), 'When member homogeneity is needed in work teams: a meta-analysis.' *Small Group Research*, 31, 305-327.
- Chen, Y.R., Blount, S. and Sanchez-Burks, J. (2004), 'The role of status differentials in group synchronization', in Mannix, E.A. and Neale, M.A. (Eds), *Time in Groups, Research on Managing Group and Teams*, Vol. 6, Elsevier, London, pp. 111-33.
- Connaughton, S. L. and Shuffler, M. (2007) *Multinational and multicultural distributed teams: a review and future agenda*, *Small Group Research*, 38, pp. 387-412.
- Corley K.G., Gioia D.A. (2004) , 'Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off', *Administrations Science Quarterly*, 49:2, 173-208.
- Cramton, C. D. and Hinds, P. J. (2005) *Subgroup dynamics in international distributed teams: ethnocentrism or cross-national learning?*, *Research in Organizational Behaviour*, 26, pp. 233-265.
- Cummings, J. N. (2004) *Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization*. *Management Science*, 50(3), pp. 352-364.
- Das, D. ,Dharwarkar, R., and Brandes, P. (2008). 'The importance of being Indian: Identity and work outcomes in an off-shored call center in India'. *Human Relations*, 61, 1499-1530.



- D'Mello, M. (2005) "Thinking local, acting global": Issues of identity and related tensions in global software organizations in India, *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, 22 (2), pp. 1-20.
- Duarte D.L., Snyder N.T. (1999). 'Mastering virtual teams'. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dutton J.E., Harquail C.V. (1994), 'Organizational images and member identification'. *Admn. Sci. Quart.*,39,239-263.
- Earley, P. C. and Mosakowski, E. (2000) *Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning*, *The Academy of Management Journal*, 43(1), pp. 26-49.
- Eckel C.C., Grossman P.J. (2005), 'Managing diversity by creating team identity', *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58, 371-392.
- Elsbach,K.D. (2003). 'Relating Physical Environment to Self-Categorizations: Identity Threat and Affirmation in a Non- Territorial Office Space'. *Administrative Science Quarterly*, 48, 622-654.
- Farrell D., (1983), 'Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study', *Academy of Management Journal*, 26:4, 596-607.
- Foreman P., Whetten D.A., (2002), 'Member's Identification with Multiple-Identity Organizations'. *Organization Science*, 13, 618-635.
- Friedman, T.L. (2005) . *The world is flat. A brief history of the twenty-first century* (New York: Farrar, Straus and Giroux).
- Gibson C.B., Cohen S.G. (Eds) (2003), 'Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness'. San Francisco:Jossey-Bass.
- Golden T.D. (2006), ' The role of relationship in understanding telecommuter satisfaction'. *Journal of Organizational Behavior*, 27:3, 319-340.
- Gurung, A. and Prater, E. (2006) *A research framework for the impact of cultural differences on IT outsourcing*, *Journal of Global Information Technology Management*, 9(1), pp. 24-43.
- Hertel G., Orlikowski B., Jokisch W., Haardt C., Schockel D. (2004), 'Entwicklung, Durchführung und Evaluation eines Basistrainings für virtuelle Teams bei der Siemens AG [Development, and evaluation of a basic training for virtual teams at Siemens]. In G. Hertel, & U. Konradt (Eds.), *Human Resource Management im Inter- und intranet*, 313–325. Göttingen, Germany: Hogrefe.
- Hertel, G., Konradt, U., Orlikowski, B. (2004), 'Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence and team-based rewards in virtual teams.' *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 1–28.
- Hertela, G., Geisterb, S. and Konradtb, U. (2005) *Managing virtual teams: A review of current empirical research*, *Human Resource Management Review*, 15 (1), pp. 69-95.
- Hinds, P. and Mortensen, M. (2005). *Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication*. *Organization Science*, 16(3), pp. 290-309.

- Hinds, P. J. and Kiesler, S. (2002) *Distributed Work* (Cambridge, MA: MIT Press).
- Hofner Saphiere D.M. (1996), 'Productive Behaviors of global business team.' *International Journal of Intercultural Relations*, 20, 227-259.
- Hofstede G. (1994), 'Management Scientists Are Human', *Management Science*, 40:1, 4-13.
- Huang H., Trauth E.M. (2010), 'Identity and cross-cultural management in globally distributed information technology work', *ICS 2010 Proceedings, Paper 148*.  
[http://aisel.aisnet/ics2010\\_submissions/148](http://aisel.aisnet/ics2010_submissions/148).
- Inkson, K., Heising, A. and Rousseau, D. M. (2001) *The Interim Manager: Prototype of the 21 st-Century Worker?*, *Human Relations*, Vol. 54, No. 3, 259-284
- Keillor B.D., Hult G.T.M. (1999), 'A five-country study of national identity: implication for international marketing research and practice', *International marketing Review*, 16, 65-82.
- Kiesler S., Cummings J.N. (2002), 'What do we know about proximity and distance in work groups? A legacy of research. In P. Hinds, Kiesler S. (Eds), *Distributed Work*, 57-82. Cambridge, MA:MIT Press.
- Kiesler S., Siegel J., McGuire T.W. (1984) 'Social psychological aspects of computer-mediated communication.' *American Psychologist*, 39. 1123-1134.
- Kratze J, Leenders R.Th.A.J., Van Engelen Jo M.L., (2006), 'Managing creative team performance in virtual environments :an empirical study in 44 R&D teams' *Technovation* 26, 42-49.
- Kreitner R., Kinicki A. (2004) 'Comportamento organizzativo. Dalla teoria all'esperienza', Apogeo, ed. 2008.
- Kwantes, C. T. and Boglarsky C. A. (2004) *Do Occupational Groups Vary in Expressed Organizational Culture Preferences*, *International Journal of Cross Cultural Management*, 4 (3), pp. 335-354.
- Letaief R., Favier M., Coat F. (2006), 'Creativity and the Creation Process in Global Virtual Teams: Case Study of the Intercultural Virtual project', *AIM Conference'2006*, 242-258.
- Levina, N. And Vaast, E. (2008), 'Innovating or doing as told? Status differences and overlapping boundaries in offshore collaboration'. *MIS Quarterly*, 32 (2), 207-332.
- Lipnack, J. and Stamps, J. (1997), 'Virtual Teams – Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology', *John Wiley & Sons, New York, NY*.
- M.R.Tagliaventi, 'Work-related Identities, Virtual Work Acceptance, and the Development of Glocalized Work Practices in Globally Distributed Teams'
- MacDuffie J.P. (2007) '12 HRM and Distributed Work', *The Academy Management Annals*, 1:1,549-615.
- Mattarelli E., Gupta A., (2009), 'Offshore-onsite subgroup dynamics in globally distributed teams', *Information Technology & People*, 22:3, 242-269.

- Maznevski M.L., Chudoba K.M. (September–October 2000), 'Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness', *Organization Science*, 11: 5,473-492.
- Metiu, A. (2006) *Owning the code: status closure in distributed groups*, *Organization Science*, 17(4), pp. 418-436.
- Michinov, N., Michinov, E. And Toczec-Capelle, M. (2004). *Social identity, group processes, ad performance in synchronous computer-mediated communication*, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8 (1), pp. 27-39.
- Millward L.J., Haslam S.A., Postmes T. (2007), 'Putting Employees in Their Place: the Impact of Hot Desking on Organizational and Team Identification'. *Organization Science*, 18, 547-559.
- Mortensen, M. and Hinds, P. (2001) *Conflict and shared identity in geographically distributed teams*. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), pp. 212-238.
- Nemiro J.E.,(2002) 'The Creative Process in Virtual Teams', *Creativity Research Journal*, 14:1, 69-83.
- Nemiro, J. E. (2004) *Creativity in Virtual Teams. Key Components for Success*. San Francisco,CA:Pfeiffer.<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=736860161&sid=28&Fmt=14&clientId=20732&RQT=309&VName=PQD>
- Oldham G.R., Cummings A. (1996), 'Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work', *The Academy of Management Journal*,39:3, 607-634.
- O'Leary, M. and Mortensen, M. (2010) *Go (Con)figure: The role of competing subgroups in geographically dispersed Teams*, *Organization Science*, 21(1), pp. 115-131.
- Olson G.M., Olson J.S. (2001) 'Distance Matters' *Human Computer Interaction*, 15, 139-179.
- Orlikowski, W. J. (2002) *Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing*, *Organization Science*, 13 (3), pp. 249-273.
- Oza, L. V. and Hall, T. (2006). *Difficulties in managing offshore software outsourcing relationships: an empirical analysis of 18 high maturity Indian software companies*. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 7(3), pp. 25-41.
- Pittinsky, T. L. and Shih, M. J. (2004) *Knowledge Nomads*, *American Behavioural Scientist*, 47 (6), pp. 791-807.
- Powell A., Piccoli G., Ives B. (2004) 'Virtual teams: A review of current literature and directions for future research'. *The Data Base for Advances in Information Systems*, 35, 6-36.
- Pratt, M.G., and Foreman, P.O. (2000). 'Classifying managerial responses to multiple organizational identities'. *Academy of Management Review*, 25, 18-42.
- Rockmann K.W., Pratt M.G., Northcraft G.B. (2007), 'Divided Loyalties: Determinants of Identification in Interorganizational Teams', *Small Group Research*, 38,727-751

- Scott S.G., Bruce R.A., (1994), 'Determinants of Innovative Behavior: a Path Model of Individual Innovation in the Workplace', *Academy of Management*, 37:3, 580-607.
- Scott, C. R. and Timmermann, C. E. (1999) *Communication Technology use and multiple workplace identifications among organizational teleworkers with varied degrees of virtuality*, *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42 (4), pp. 240-260.
- Shane S. (2000), 'Prior Knowledge and the Discover of Entrepreneurial Opportunities', *Organizational Science*, 11:4, 448-469.
- Shane S., Venkataraman S. (2000), 'The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research', *The Academy of Management review*, 25:1, 217-226.
- Shapiro, D. L., Furst, S. A., Spreitzer, M. and Von Glinow M. A. (2002) *Transnational teams in the electronic age: are team identity and high performance at risk?*, *Journal of Organizational Behaviour*, 23, pp. 455-467.
- Testa A. (2010), 'La trama lucente: che cos'è la creatività, perché ci appartiene, come funziona', Rizzoli.
- Van Der Veegt, G. S. and Bunderson, J. S. (2005) *Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification*, *Academy of Management Journal*, 48 (3), pp. 532-547.
- Varrasi F., 'Mind Resources: servizi di ingegneria meccanica tra l'Italia e il Tamil Nadu', in Mezzetti S., Prodi G., 'Produrre nella terra dei servizi: Le imprese italiane in India', il Mulino, 197-208.
- Walsham, G. (1998) *IT and Changing Professional Identity: Micro-Studies and Macro-Theory*, *Journal of the American Society for Information Science*, 49(12), pp. 1081-1089
- West M.A., Farr J.L. (1990), 'Innovation and Creativity at work: Psychological and organizational strategies', Wiley, Chichester.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S. and Garud R. (1999) *Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization*, *Organization Science*, 10 (6), pp.777-790.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S. and Garud R. (2001) *Organizational identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support*, *Journal of Management*, 27, pp. 213-229.
- Zhou J., George J.M. , 'When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice', *Academy of Management Journal* – In press.