

Lavorare in teams virtuali nel mondo “glocal”. Come fare?

Pubblicato 06 Dicembre 2016 Scritto da Fernando Salvetti Visite: 270



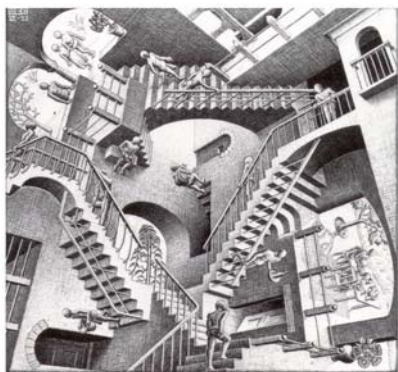
Velocità, interconnessione, **immaterialità, mondo globale e mondi locali intersecati** in modi i più vari a seconda delle geografie e dei fusi orari sono sempre più parte del nostro quotidiano.

La **rivoluzione digitale** sta cambiando il modo in cui viviamo, lavoriamo, ci relazioniamo gli uni agli altri. Siamo sempre più interconnessi attraverso telefonini, *computers* e altri *smart devices* molto potenti in termini di connettività audio e video, gestione e archiviazione digitale delle informazioni. Gli sviluppi in ambito di *quantum computing*, robotica, stampanti 3D, *internet of things*, nano e biotecnologie, *big data*, *predictive analytics*, *virtual communities* e *libraries* (molto simili al “Mondo 3” di Karl Popper (http://www.emsf.rai.it/dati/interviste/in_293.htm)) contribuiscono a generare scenari di vita e lavoro piuttosto diversi da quelli per noi consueti - seppur già in cambiamento continuo (*πάντα ῥεῖ*).



In questo scenario, una delle più grandi barriere che si frappongono tra noi e un *team* che funziona è costituita dalla **differenza (e diffidenza) cross-culturale**. Come possiamo fare per facilitare il lavoro in *teams* virtuali nel mondo “*glocal*”? Acquisendo un po' più di consapevolezza relativamente alle principali formanti antropologiche dello scenario di riferimento e, poi, utilizzando alcuni semplici strumenti che ho raccolto e rendo disponibili in un *link* riportato alla fine di questo testo.

SCALE E PROSPETTIVE



Nei nostri contesti organizzativi viviamo di frequente su **piani di realtà diversi**, come se fossimo dentro la famosa litografia con le scale di Maurits Escher: impegnati ciascuno a salire o scendere la propria scala, come se fosse l'unica nella corretta direttrice e prospettiva.

A volte le scale sono fatte di gradini piantati solidamente nelle fondamenta. Quand'è così, le scale dischiudono prospettive che non siamo mai soli a vedere, che ci radicano, ci fanno “terra e paese”, ci accomunano e comunicano una realtà fatta di relazioni e rapporti che possiamo vedere proprio noi che siamo di quel posto e che condividiamo una “razionalità” costituita dall'insieme delle “relazionalità” che in un certo contesto si è soliti istituire. Prospettive che ci costituiscono, che ci parlano con parole che incarnano intere mitologie concernenti i generi e le genealogie delle cose e delle relazioni che abitano i nostri mondi immaginali e materiali. Parole che quindi sono nostre, ma anche altrui perché conservano le tracce degli altri, di chi le ha già usate e del

contesto discorsivo di cui siamo parte.

Ognuno di noi porta in sé modelli del modo di ragionare, di provare emozioni e di agire appresi durante tutta la vita, molti dei quali acquisiti nella prima infanzia e tendenzialmente persistenti nel tempo, così come gli sguardi e il rispecchiamento negli occhi degli altri costitutivi delle nostre identità e sensi di appartenenza. Tutto ciò non vuol dire che siamo programmati come *computers*: come ben sappiamo, ognuno di noi può potenzialmente **discostarsi dai modelli** appresi e reagire in modi nuovi, creativi, distruttivi o inaspettati.

In questi casi le scale perdono le fondamenta e diventano rappresentazioni che creano un modello mettendolo **in prospettiva**. Come dire che un paese ci vuole, non fosse che per il gusto di andarsene via per attraversare nuovi orizzonti da guardare con occhi diversi. O come dire che l'ontologia non è possibile che come fenomenologia e che i fatti puri e duri, le fondamenta ad un tempo ultime e prime, piantate solidamente nella terra solida, lasciano spazio alle interpretazioni e alle interpretazioni delle interpretazioni. Che è come dire che i fatti sono come sacchi, vuoti non si reggono: perché si reggano, bisogna farci entrar dentro **la ragione e i sentimenti** che li determinano.

Nelle organizzazioni in cui lavoriamo facciamo parte di gruppi di lavoro nei quali le lingue che parliamo, le prassi e i processi di riferimento, le concezioni di servizio, di *team-working*, di gerarchia, di tempo o di qualità dei prodotti sono le più diverse. Siamo **ricchi di contrasti** tra individui, gruppi, organizzazioni e nazioni che ragionano, si emozionano e agiscono in modi differenti.

La **cultura**, quale insieme di credenze, conoscenze e pratiche stratificate, socialmente trasversali e articolate nel tempo, è un **poliedro** dai molteplici lati: le culture nazionali con le correlate affiliazioni regionali e locali, etniche, linguistiche, religiose sono tra le più rilevanti; poi le culture organizzative e professionali - senza dimenticare quegli altri lati del poliedro che sono costituiti da credenze e pratiche “di genere”, “generazionali”, “di classe sociale” (associate alle opportunità di istruzione e professione).

IL MONDO “GLOCAL”: SCENARI COMPLESSI E MONDI INTERCONNESSI

Ci siamo! Eccoci nel **mondo “glocal”**. Anche i numeri possono perdere di univocità e richiedere un po’ di etnomatematica per essere interpretati. Per non dire dei principi contabili, dei contratti e degli illeciti, degli appuntamenti e della gestione del tempo, del *project management*, delle modalità di conduzione delle riunioni o di argomentazione, della distanza gerarchica, del *gender divide* o della gestione dell’incertezza. **Le prospettive sono molteplici** e i piani di “realtà” non sempre si intersecano in modo intelligente.

Knowledge economye hyper-connected society, mondo globale e mondi locali si intersecano nei modi più vari a seconda delle geografie e dei fusi orari al cui interno agiamo. Ci stiamo abituando a pensare il “nostro” mondo quale **spazio-tempo “glocal”, liquido, interconnesso seppur sempre più instabile e policentrico** – geo-politicamente ed economicamente: un mondo che sul piano lavorativo e organizzativo ci sfida sempre più in termini di *diversity management*, *cross-cultural* e *contextual intelligence*, così come ci richiede intelligenza emozionale e sociale crescenti. Un mondo che, ad eccezione di poche *enclaves* socio-culturali (Corea del Nord, Yemen...), può essere descritto in termini di finanziarizzazione “sviluppista” e relativa standardizzazione a livello macro, al contempo tendente all’*on demand* - quindi particolarmente *demanding* e spesso faticoso - sul piano micro delle nostre esistenze individuali e delle appartenenze professionali.

Figli della carta stampata, delle nozioni e dei saperi relativamente duraturi nel tempo, delle mappe geografiche disegnate sulla base di una prospettiva tendenzialmente unica e forte, etnocentriche (di solito con l’Europa o gli Stati Uniti d’America al centro dello scenario mondiale), ci ritroviamo gettati all’intersezione di mondi e scenari geo-politici sempre più mutevoli e confusi e confusivi. Scenari sovente **impensabili ma, paradossalmente, comunicabili** e rappresentabili in tempo reale grazie a quelle estensioni del nostro sistema nervoso periferico che sono gli *smart phones* ed i *mobile devices*, che ci aiutano ad essere sempre meno figli dell’era Gutenberg e sempre più *embedded* in un mondo dove virtuale e reale tendono ad essere dimensioni tutt’altro che antitetiche.

FLESSIBILITÀ METACOGNITIVA, INTELLIGENZA CULTURALE E CONTESTUALE

In un’economia prevalentemente immateriale, centrata sulla conoscenza e sull’informazione, tra i modelli più performanti di organizzazione troviamo configurazioni che rinviano a matrici organizzative ed a reti che riducono la gerarchia come forma di coordinamento e controllo dando ampio spazio a integrazione decentrata, trasversalità e *networking* come principali *drivers* organizzativi.

Per essere efficaci in questo contesto ed essere in grado di operare all’interno di *teams* virtuali, ciò di cui forse abbiamo più bisogno sono modi di pensare **capaci di frequentare particolarità, individualità, stranezze, discontinuità, contrasti e singolarità**. Modi di pensare in grado di comprendere la varietà, la pluralità di appartenenze e di modi di essere dei molti mondi “glocal” in cui viviamo e lavoriamo. Abbiamo bisogno di saper velocemente mettere le cose **in prospettiva** e analizzare diversi **livelli di realtà**. Abbiamo bisogno di apprendere ad apprendere ed a comprendere, interpretare ed agire un pensiero potenzialmente relativista (ma non annichilente e nichilista), relazionale e conoscitore di se stesso, dei propri presupposti e non-detti.

Abbiamo bisogno di sviluppare un pensiero in grado di considerare i vincoli cognitivi che lo costituiscono, che a volte lo comandano e controllano in modo cieco e fideistico. Un pensiero consapevole che la conoscenza è un *mélange* di razionalità e razionalizzazione, d’intuizioni vere e false, d’induzioni, sillogismi e paralogismi, modi di dire e di fare le cose, opinioni personali e credenze condivise. Abbiamo bisogno di capire come costruiamo le nostre conoscenze e la consapevolezza di ciò che sappiamo, come selezioniamo e valutiamo le fonti di ciò che sappiamo.

Sì ma... in pratica?

TOOLS FOR YOU

Niente di più pratico che una buona teoria. Meglio se accompagnata da alcuni **tools** come ad esempio quelli che ho raccolto qui (<http://www.centrostudilogos.com/tools-for-you>).

Convertitori di valuta e di *time-zones*, comparatori dei sistemi sanitari, economici e giuridici, *worldwide governance indicators*, tracciatori di mappegeografiche o di *trends* di sviluppo e sottosviluppo, etc.

In Logosnet, la *professional practice* fondata con Barbara Bertagni nel 1996 e con la quale operiamo in un’ottantina di paesi nel mondo servendo soprattutto organizzazioni internazionali ed aziende multinazionali (principalmente nella simulazione immersiva, nel *lifelong* e nell’*online learning*), facciamo frequente ricorso a *tools* come quelli disponibili al *link* qui sopra, dato che anche solo calendarizzare una telefonata tra Italia e Stati Uniti in alcuni periodi dell’anno può diventare sfidante: basti pensare che l’entrata in vigore dell’ora solare durante l’autunno è “sfasata” di una manciata di giorni, per cui il classico calcolo della differenza oraria a cui siamo abituati dall’Italia (da -6 in su) non è più adeguato. Quando si tratta di orientarsi con calendari diversi dai nostri, come ad esempio quello islamico, situazioni apparentemente banali si complicano quasi automaticamente (in quale anno viviamo? Forse il 1437?) Se si tratta di preparare un *memo of understanding* tra una delle nostre società operative e quella di un partner o di un cliente, o se dobbiamo progettare un *case-study* ambientato in un contesto culturalmente (non necessariamente geograficamente) lontano dal nostro, le sfide solitamente si sommano senza tregua! Per non dire poi quando si tratta di valutare *performance* e competenze “trasversali” (*soft, behavioral*, non strattamente tecnico-professionali) di chi viva ad un altro capo del mondo.

Il nostro *team*, costituito da una ventina di membri per quanto riguarda la cerchia più ristretta e da numeri molto ampi quando si considera anche la rete degli esperti che sono una parte preziosa della nostra *.org*, è non solo composto da persone con un *background* professionale piuttosto differenziato, ma è anche *networked* in quanto distribuito in differenti luoghi per essere operativi dal sorgere al calare del sole (e oltre) con persone possibilmente locali - basate in aree molto diverse anche al loro interno: *EMEA, APAC, Americas*. Parliamo lingue diverse e anche i nostri “inglesi” sono a volte piuttosto divergenti, abbiamo visioni del mondo anche diversissime se non antitetiche, mangiamo piatti e dormiamo in orari i più disparati, e così via. *L'execution* è relativamente orientata su linee-guida univoche, ma non troppo per consentirci di pensare globale agendo a livello locale in modo efficace.

La comunicazione interna al *team*, così come con i fornitori più consolidati e le società partner, è l'ambito dove la convergenza di approcci, processi, piattaforme di video ed audio-conferenza e *media* (*smartphones, emails, Webex, Skype, Face Time, What's App, Facebook Messenger, etc.*) è più marcata, seppur differenziata quanto a stili comunicativi e modalità relazionali: basti pensare, ad esempio, a una *call* di allineamento di un *team* di progetto composto da persone basate tra Torino o Milano, Lugano o Losanna, Dubai, Visakhapatnam, San Francisco o Houston, dove gli accenti dell'inglese (parlato da una maggior parte di non madrelingua) sono i più vari, così come *power distance* ed *uncertainty avoidance*, e le disponibilità orarie per un'interazione telefonica in tempo reale sono ridotte al lumicino a causa di *time-zones* molto differenziate. Se non è Babele, a volte poco ci manca... soprattutto per un osservatore esterno. Invece per un interno, inteso nel senso di membro del *team* di una *.org* basata sul *networking* e sulla *e-governance* fin dalle origini - con processi e procedure (anche di *recruiting*) coerenti rispetto a valori-guida, *mission, vision* e modello organizzativo - Babele solitamente è solo uno dei potenziali rischi che rimangono sullo sfondo di scenari dove *l'execution* raggiunge picchi di efficacia ed efficienza adeguati per mantenere una posizione *leader* nei mercati di riferimento.

BIBLIOGRAFIA

1. Barbara Bertagni, Michele La Rosa & F. Salvetti (Eds.), *Glocal Working. Living and Working Across the World with Cultural Intelligence*, Angeli, Milano, 2010.
2. Bruno Ernst & Maurits Escher, *The Magic Mirror of M. C. Escher*, Taschen America, 1995.
3. Michel Foucault, *Archéologie du savoir*, Gallimard, Paris, 1969.
4. Clifford Geertz, *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York, 1973.
5. Daniel Goleman, *Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York, 1995.
6. Martin Heidegger, *Sein und Zeit*, Max Niemeyer Verlag, Tübingen, 1927.
7. Geert Hofstede, Jan Hofstede, Michael Minkov, *Culture e organizzazioni. Valori e strategie per operare efficacemente in contesti internazionali*, Angeli, Milano, 2016 (Prefazione all'edizione italiana a cura di Fernando Salvetti).
8. Tarun Khanna, *Contextual Intelligence*, “Harvard Business Review”, 2014.
9. Pierre Lévy, *Qu'est-ce que le virtuel?*, La Découverte, Paris, 1998.
10. Marshall McLuhan, *The Gutenberg Galaxy*, University of Toronto Press, 1962.
11. Edgar Morin, *La connaissance de la connaissance*, Le Seuil, Paris, 1986.
12. Friedrich Nietzsche, *Die fröhliche Wissenschaft*, Chemnitz, Schmeltzner, 1882.
13. Cesare Pavese, *La luna e i falò*, Einaudi, Torino, 1950.
14. Luigi Pirandello, *Sei personaggi in cerca d'autore*, 1921.
15. Karl Popper, *Objective Knowledge. An Evolutionary Approach*, Oxford University Press, Oxford, 1972.
16. Joëlle Proust, *The Philosophy of Metacognition. Mental Agency and Self-Awareness*, Oxford University Press, 2013.
17. Paul Ricoeur, *Soi-même come un autre*, Éditions du Seuil, Paris, 1990.
18. Fernando Salvetti, Barbara Bertagni & Michele La Rosa (Eds.), *Employability. Knowledge, Skills and Abilities for the “Glocal” World*, Angeli, Milano, 2016.
19. Fernando Salvetti, *Knowledge governance e dintorni: il futuro prossimo venturo del lavoro manageriale*, in Barbara Bertagni, Michele La Rosa e Fernando Salvetti (a c.), *Società della conoscenza e formazione*, Angeli, Milano, 2006.
20. Karl Schwab, *The Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum, Geneva, 2016.



MI place

20

Tweet

Condividi

17

G+ Condividi

0

0 commenti

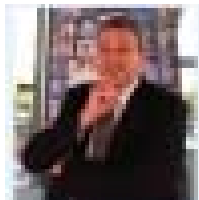
Ordina per

Meno recenti



Aggiungi un commento...

 Facebook Comments Plugin



**FERNANDO SALVETTI SITO WEB ([HTTPS://WWW.LINKEDIN.COM](https://www.linkedin.com/in/fernandosalvetti)
[/IN/FERNANDOSALVETTI](https://www.linkedin.com/in/fernandosalvetti))**

Avvocato, epistemologo e antropologo per formazione, fondatore e managing partner di Logosnet.

COMMENTI (0)

Devi effettuare il login (index.php?option=com_users&view=login) per lasciare un commento