

**VIRTUAL TEAMS:
UN NUOVO PATTO SOCIALE TRA BIT ED EMOZIONI**

Componenti del Team:

Fabio Carello

Fabrizia Gerardini

Francesca Simeoni

Salvatore Caligiuri

Sara Luconi

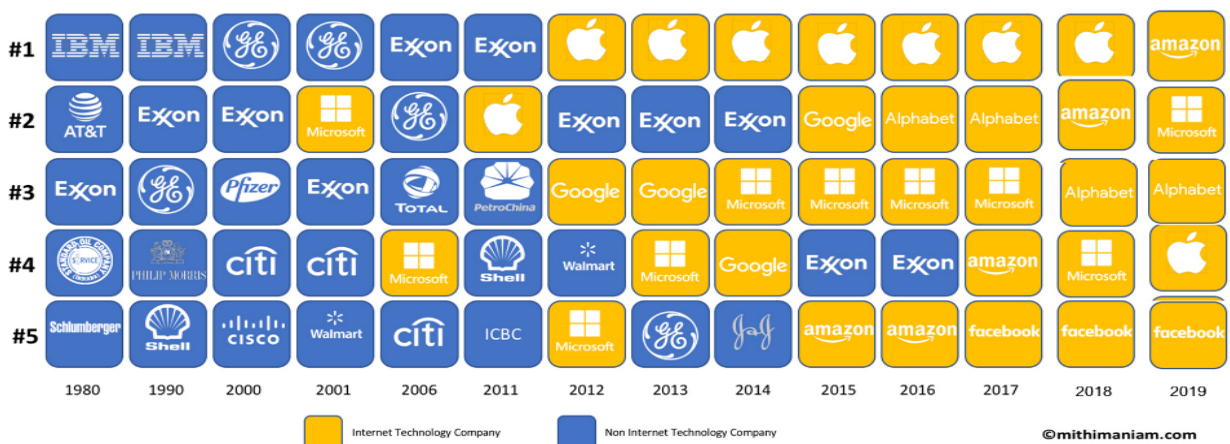


Introduzione: Persona e Azienda nella *Digital Transformation*

Con l'espressione "*Digital Transformation*" indichiamo l'insieme dei cambiamenti associati allo sviluppo della tecnologia digitale, che oggi impattano tutti gli ambiti della società umana. Da qui l'irrompere dell'ossimoro persona-tecnologica, all'interno del quale sono scritte le odierne dinamiche del mondo del lavoro, che richiedono una rinnovata interpretazione. Un primo segnale della pervasività del digitale è legato all'uso che si fa di internet: si stima che ognuno di noi trascorra online mediamente 6 ore al giorno. Dal punto di vista prettamente lavorativo, si considerino intanto queste prime osservazioni:

- le aziende che negli ultimi anni si sono affermate maggiormente sul mercato sono puramente *digital*;

Top 5 Biggest Market Capitalization Companies Evolution



- Lo strumento digitale rende le persone potenzialmente *self-empowered*: hanno cioè a disposizione i mezzi per incrementare le proprie competenze tecniche, informatiche e linguistiche.
- Attraverso la rete a ciascuno è data la possibilità di considerare e conoscere infinite opportunità lavorative ed essere connesso a infiniti network.

Questi punti, e le loro immediate conseguenze, trovano spazio nel nostro elaborato attraverso l'approfondimento dei seguenti temi: la diffusione dei *Virtual Teams*, l'impatto di questi ultimi sull'azienda di tipo "tradizionale" e il ruolo cruciale che l'HR assume in un contesto di innovazione e digitalizzazione delle relazioni.

1 Capitolo: Virtual Team

1.1 *Smart Working*

La nostra epoca è contraddistinta da forti commistioni: di ruoli (contemporaneamente lavoratore, padre, marito; lavoratrice, madre, moglie), di spazi (la casa diventa ufficio), di tempi (il tempo lavorativo si mescola con quello privato e familiare) e di strumenti (il cellulare diventa televisore, scrivania, strumento di lavoro). I concetti di work-life balance e sostenibilità sono oggi obiettivi strategici di business. Garantire ai propri dipendenti la possibilità di lavorare in qualsiasi luogo si traduce per l'azienda nella necessità di

procedere a una modernizzazione della propria infrastruttura di rete, che deve essere accessibile da remoto. La tecnologia e il continuo essere connessi ovunque e non solo nel posto di lavoro, hanno sostituito il controllo autoritario del manager (1*). Smart Working non vuol dire soltanto lavorare da casa e utilizzare le nuove tecnologie ma anche rivedere il modello di leadership e organizzazione, rafforzare il concetto di collaborazione e favorire la condivisione di spazi e modalità operative. Nell'ottica smart, il concetto di ufficio diventa 'aperto', il vero spazio lavorativo è quello che favorisce la creatività delle persone, genera relazioni che oltrepassano i confini aziendali. Restituire alle persone una maggiore flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari di lavoro e degli strumenti da utilizzare per svolgere le proprie attività lavorative significa creare organizzazioni più flessibili, introdurre approcci di empowerment, delega e responsabilizzazione delle persone sui risultati. L'avvento degli smartworker spinge a ridisegnare il rapporto tra vincoli e libertà del lavoratore, favorire un nuovo contratto psicologico di lavoro basato su: autonomia e responsabilità; spostamento del focus da presenza a risultato; diffusione di una cultura basata sulla fiducia e non più sul controllo; definizione di precisi key performance indicator (KPI) per valutare i risultati delle attività svolte. Al leader agile spetta il compito di sostenere, attraverso un modello basato su feedback di miglioramento e di riconoscimento, le performance e i comportamenti del proprio team attraverso una cultura basata sulla fiducia, anche quando si verificano risultati disattesi rispetto agli obiettivi concordati. Una leadership che, sentendo la



la necessità di indirizzare la propria azione verso il raggiungimento degli obiettivi, dismettendo i parametri del tempo e della presenza, utilizzati artificialmente per la misurazione della performance, investa sui processi di delega ampliando autonomia e responsabilità individuale. (*2)

Se lo smartworking sia funzionale ad una maggiore produttività o aumenti il carico di lavoro senza una struttura tradizionale di azienda, ancora non si hanno risposte definitive considerato il poco tempo dall'introduzione della normativa. Ci sono però aziende come Siemens ed FCA che stanno

puntando forte sullo sw cercando così di offrire una maggiore flessibilità come garanzia di un maggiore "commitment" nei confronti dell'impresa. La certezza è che in futuro il nostro Paese vedrà aumentare il numero di persone coinvolte dalle diverse forme di lavoro agile in un mondo sempre più digital.

1.2 Virtual Teams

(6*)

I Virtual Team sono in aumento, le persone e le aziende non sono più vincolate ai confini geografici ed il lavoro da remoto è sempre più comune: i team spesso si estendono su uffici lontani, fusi orari diversi, abitazioni private e camere d'albergo.



Queste dinamiche rappresentano infinite opportunità riconosciute ma raccolgono anche delle critiche, ad esempio Marissa Mayer, CEO dell'azienda *Yahoo!* relativamente al lavoro a distanza dichiarò: “la comunicazione e la collaborazione saranno importanti, perciò dobbiamo lavorare fianco a fianco. Per questo è determinante che siamo tutti presenti nei nostri uffici”. Infatti sosteneva che alcuni momenti di interazione extralavorativa come la pausa caffè fossero insostituibili e fondamentali per stimolare la creatività. Sulla base della posizione qui citata, emergono diversi elementi di criticità: la lontananza fisica viene considerata come limite alla comunicazione; il “fianco-a-fianco” come leva motivazionale deve essere sostituita da qualcos'altro; il lavoro è percepito come il luogo fisico dove ci si trova, piuttosto che come l'attività che si sta portando avanti. Non a caso, le aziende che portano avanti prospettive in linea con le nuove tendenze smart, stanno eliminando le postazioni di lavoro fisse.

Diversamente, tra i punti di forza dei Virtual Teams ci sono aspetti legati: all'aumento di performance della squadra che può superare quella dei teams fisici (3*); alla produttività dei dipendenti, l'utilizzo di team virtuali infatti può far aumentare i guadagni alle organizzazioni fino al 43% (4*); alla gestione del lavoro, in cui il focus si sposta sul dipendente che, in modo flessibile, ha l'opportunità di interagire con i colleghi di tutto il mondo... ritmi circadiani permettendo. Non ultime le aziende che possono attingere alle competenze e ai talenti in modo globale riducendo significativamente i costi immobiliari.

I Virtual Team, per essere efficaci, dovrebbero seguire dei principi legati agli aspetti cardine: la squadra, gli obiettivi, i momenti di incontro, la tecnologia. (5*)

1.3 Tools

In un contesto come quello delle Organizzazioni, in cui la comunicazione gioca un ruolo chiave, se questa avviene in maniera puramente digitale (email, chat, teleconferenza), la scelta degli strumenti è fondamentale. Non tutti gli strumenti sono uguali, ma possono fornire funzionalità, obiettivi e target di utilizzo diversi, che spesso vanno a sovrapporsi. Allo stesso tempo quelli che sembrano strumenti simili in termini di funzionalità messe a disposizione possono essere completamente considerati su due piani diversi nel momento in cui si faccia un'analisi dal punto di vista dei requisiti a livello enterprise e di requisiti più stringenti come sicurezza, affidabilità ed integrazione che un contesto enterprise potrebbe richiedere.

Collaboration Tools: in tempi più recenti le esigenze nate dal lavoro virtuale hanno fatto sì che nascessero degli strumenti di collaborazione moderni, versatili e completamente orientati all'esperienza lavorativa remota. Stiamo parlando di vere e proprie piattaforme integrate come Slack e Microsoft Teams che diventano punto di riferimento, un hub per tutti i componenti del team, da utilizzare per prendere parte a quasi tutte le fasi della vita lavorativa all'interno del team (remoto o meno).

Le caratteristiche principali di questa tipologia di strumenti possono essere riassunte in 4 parole chiave in diretta correlazione:

- **Accessibilità:** gli strumenti sono sviluppati con supporto multi-piattaforma. Client desktop, app mobile, client web, consentono l'accesso alle funzionalità a chiunque possieda una connessione internet, non importa se attraverso un PC, tablet o smartphone.

- **Estensibilità:** l'estensione ed il supporto per funzionalità e prodotti di terze parti e' immediato con l'utilizzo di connettori ad-hoc che consentono l'integrazione e fruizione immediate dall'interno della app stessa. Ad esempio con pochi click e' possibile configurare uno spazio di archiviazione condiviso così come un sistema di gestione dei task di progetto;
- **Centralità:** lo strumento di collaborazione si pone come unico punto d'ingresso verso le attività lavorative: un hub dove poter gestire le comunicazioni (ufficiali e personali), prendere parte ai meetings o controllare lo stato di avanzamento del progetto. L'estensibilità inoltre garantisce pressoché infinite possibilità in termini di funzionalità aggiuntive.
- **Usabilità:** i moderni strumenti forniscono un'esperienza utente sempre moderna e vicina al mondo delle applicazioni consumer, con un occhio alla semplicità e facilità di utilizzo.

2 Capitolo: Virtual Company

2.1 Dipendenti In-Dipendenti

La relazione tra dipendente e azienda cambia significativamente in termini di ciò che essa può dare oggi e ciò che le persone cercano oggi quando "sceglono" l'Impresa presso la quale giocare le proprie capacità e la partecipazione. Fra azienda e dipendente la relazione diventa paritetica, i due stringono una vera e propria "alleanza", e l'HR stesso va mutando il suo scopo, dapprima inteso come un "far da guida", al nuovo "rendere possibile", fare spazio a quelle capacità che la persona ha già maturato. Il professionista HR oggi è colui che "crea le condizioni per ...". Alessandro Donadio utilizza un termine ben preciso, mutuato dall'informatica, per spiegare questo nuovo ruolo: *"enabling manager"*.

Di seguito lo schema da lui presentato nel testo *"Digital Transformation"*:

EVOLUZIONE DEI MODELLI RELAZIONALI TRA HR E LAVORATORE

MODELLO	PATERNO	MATERNO	ADULTO
SCOPO	indirizzare	sviluppare	abilitare
ELEMENTI DI BASE	Focus su valore, regole, procedure	Focus su motivazione	Focus su coinvolgimento
RELAZIONE	top down	top down-bottom up	peer to peer
LEADERSHIP	comando	influenza	conversazione
ORGANIZZAZIONE	struttura	macchina	sistema
STRUMENTI	regolamenti	obiettivi	co-definizione degli obiettivi

Questo nuovo scenario economico e sociale - in cui la *digital transformation* è già avvenuta e guida con preponderanza le funzioni IT, Marketing e Customer service, direttamente impattate dalle logiche del *business* rispetto le funzioni di Staff - obbliga i professionisti HR a diverse importanti riflessioni:

- **come abilitare le persone e l'azienda** a cavalcare il cambiamento, gestire l'incertezza, essere pronti a reinventarsi su nuovi strumenti, ruoli e business;
- **come gestire la convivenza**, in azienda, di lavoratori appartenenti a generazioni differenti: far lavorare bene insieme chi è cresciuto con la certezza psicologica del proprio domani, fondata sul "vivrò sempre in quell'azienda", "conosco quale sarà il mio percorso di carriera e come evolverà il mio ruolo/lavoro nella società"; con altre fasce di popolazione che stanno crescendo con l'incertezza psicologica di non sapere cosa faranno domani, dove saranno, all'interno di un contesto di evoluzione sociale/lavorativa non più lineare e non prevedibile.
- **Come trasmettere ai virtual teams, nell'ambito di una virtual company, i valori aziendali?** A fronte di pareti fisiche che si abbattano e uffici che si dematerializzano, può diventare difficile identificare l'appartenenza di un Virtual Teams a una specifica Virtual Company. Infatti, se la condivisione dei valori aziendali in contesti fisici avviene facilmente nei luoghi di aggregazione aziendale (water cooler space), non è altrettanto facile riprodurre questi scambi valoriali da remoto. Per fortuna, mentre sempre più aziende e individui intraprendono nuovi modi di lavorare, è emersa una maggiore confidenza con gli strumenti digitali, quindi l'hr potrebbe promuovere dei momenti digitali (webinar, newsletter, social post aziendali) utili a trasmettere i valori aziendali "in pillole". I Virtual Team potranno essere guidati anche dai manager stessi che si fanno promotori dei valori aziendali e guidano le persone, ad esempio, attraverso degli *instant feedback* e indicazioni di sviluppo secondo i valori aziendali, forniti sui tool utilizzati durante il lavoro da remoto.

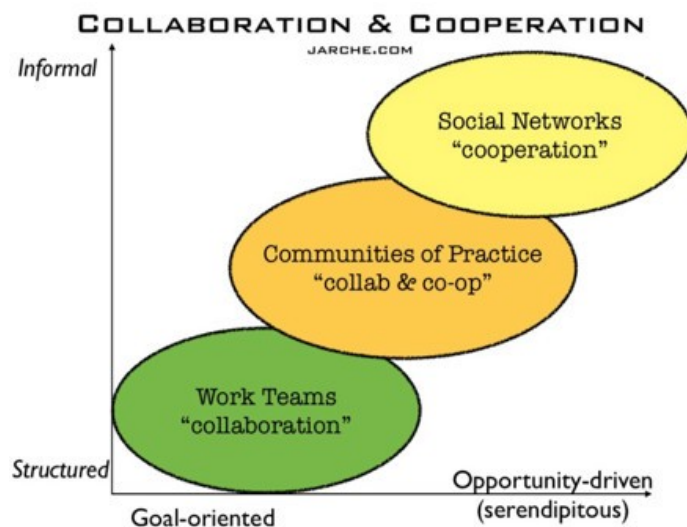
2.2 L'azienda Gassosa

Le riflessioni affrontate nel paragrafo precedente obbligano le aziende a ripensare le relazioni tradizionali tra le funzioni, attività e ruoli, e a diventare capaci di abilitare relazioni digitali. Questo renderà le organizzazioni sempre più open, quindi aperte e pronte a innescare relazioni e creare network al loro interno ma anche verso le molteplici realtà che costruiscono il mercato fuori. Questo però comporterà anche dei rischi richiedendo lo sviluppo di una cultura, processi e attività che rafforzino comportamenti *goal oriented*, piuttosto che favorire spazi organizzativi impulsivamente guidati dal rilascio di dopamina che il lancio di un'email o l'interazione su un social comporta. La progettazione delle strutture organizzative per questo, dal livello più alto, fino a scendere nei processi e nelle attività, richiederà un'elevata competenza nel riuscire a connettere le differenti realtà fisiche e virtuali, interne ed esterne, che compongono il concetto di azienda oggi. Tenderanno alla gassosità anche le strutture organizzative?

Ogni organigramma è costruito sulla base di due elementi di direzione: uno verticale-esecutivo, l'altro orizzontale. In entrambi i casi, il risultato ottenuto è la segmentazione del

lavoro (idea tutta novecentesca); questa parcellizzazione, spesso unita ad una scarsa capacità/possibilità comunicativa del vertice verso i realizzatori pratici dell'attività, rende la persona incapace di inserire la propria azione all'interno di un quadro di senso completo. Del resto, questa miopia si rovescia anche verso l'alto: i livelli gerarchici si trovano a prendere decisioni senza avere piena consapevolezza delle micro-azioni messe in campo dai lavoratori. (7*)

La sfera di collaborazione e cooperazione in azienda si orienta sempre più verso uno stile "social network" (*Social Networks "cooperation"*) in cui l'informalità è molto elevata e sono



le opportunità a guidare la relazione piuttosto che la chiusura di un *task*.

La vera domanda di un HR enabler quindi non è "quale ruolo è chiave, ma quali persone lo sono". Anche nell'organizzazione si riflette una alternativa all'organigramma basata sulla **connessione di valore**. Infatti l'analisi etnografica e, in particolare, l'*organizational network analysis* vanno oggi ad analizzare la dimensione e la natura delle relazioni informali del dipendente piuttosto che la sua relazione con il capo diretto. **Questo**

approccio si basa sul paradigma che prevede lo spostamento del focus da organizzazioni di ruoli ad organizzazioni di attività. Altro aspetto importante: se l'informazione e il dato, permettono oggi di avere potere, ecco che potrebbe ribaltarsi la scala gerarchica: saranno pronti i manager ad accettare una graduale perdita di potere verso i livelli più bassi dell'azienda? Ecco che ancora una volta il driver della fiducia diventa essenziale, così come l'evoluzione del rapporto *peer to peer*. L'hr diventa quindi il garante nell'evoluzione dell'azienda.

3 Capitolo: L'HR garante dell'esistenza dell'azienda

Salvare il concetto di organizzazione in un mondo in cui il modello organizzativo sembra non servire più? è questa la mission futura dell'HR.

I nuovi scenari sociali e tecnologici stanno trasformando il lavoro dell'HR e dei People Mover, che dovranno prendersi la responsabilità di guidare la ri-evoluzione culturale di persone, team di lavoro e aziende. Questa responsabilità risiede nell'ontologia della funzione HR che ha nella corretta valorizzazione del capitale umano e delle sue interazioni, la sua mission più profonda. Se sugli altri tipi di capitale è più facile investire, almeno a livello economico, sul capitale umano l'investimento richiede una corretta comprensione e spesso anticipazione di come la persona nella sua totalità sta cambiando e come cambiano le sue esigenze sulla spinta della trasformazione digitale della società in senso lato.

La spinta all'automazione e dematerializzazione dei processi HR ha avuto come driver fondamentali al cambiamento, la messa in discussione e il ri-pensare delle dimensioni dello **spazio** e del **tempo**. Infatti, le motivazioni che giustificano e rafforzano l'urgenza di trasferire sempre maggiore funzionalità, processi e dati sul cloud, si basano sul bisogno di progettare contesti, ruoli e attività che abilitano un lavoro sempre più veloce, una comunicazione istantanea, luoghi di continua collaborazione, e di rispondere in maniera adattiva allo spostamenti dei confini spazio temporali del lavoro.

3.1 La comunicazione al tempo dei social

Un ruolo di raccordo è necessario,

una figura che faccia da filtro e permetta un incastro efficace tra automazione, digitale e umanità. Un esperto di emozioni e di interfaccia. Il caronte che deve guidare nei contesti organizzativi, la traslazione della realtà "fisica" nella realtà virtuale. Se su questo sdoppiamento, divisione o sovrapposizione della realtà non fossimo ancora convinti, ci basterebbe pensare che gli italiani spendono in media circa 6 ore al giorno su internet (8*) ovvero più di un terzo del tempo che passiamo da svegli. Se quindi le emozioni prima avevano un solo contenitore, ovvero la relazione fisica, adesso le ritroviamo all'interno dei mi piace e dell'emoticons, nei commenti e nelle recensioni, nei social network privati e aziendali. E' quindi esagerato il passaggio dal corso in "Gestione delle emozioni sul posto di lavoro" al corso in "Gestione dell'emoticons"? Se oggi il più grande ostacolo ai team virtuali è la gestione e comprensione del linguaggio non verbale, è forse necessario allenare le persone a prestare attenzione alla porzione di non verbale che è possibile veicolare tramite una webcam, ovvero la voce e il viso (9*).

Se l'altro grande ostacolo dei virtual teams è la mancanza di tempo durante le riunioni per costruire relazioni (*10), diventa essenziale pensare e progettare dei momenti di condivisione che, in maniera fluida, si possano incastrare nelle schedulazioni delle attività dei team virtuali per favorire lo sviluppo del concetto di squadra. Social room virtuali, community di interessi, profili digitali autobiografici, rappresentano dei tentativi per "scaldare" il freddo mondo virtuale.

3.2 HR guida tra emozioni e bit

L'evoluzione della prossemica, del modo di pensare e di comportarsi, derivante dalla trasformazione digitale, vede nella funzione delle risorse umane, un punto di osservazione privilegiato essendo questo, il luogo di incontro tra strumenti e persone nel pensiero organizzativo. L'HR deve essere competente rispetto a come le persone apprendono, modalità di imparare e conoscere, sempre nuove, proprietà emergente della relazione tra interfacce e sistemi cognitivi. Presidiare lo sviluppo e il trasferimento delle conoscenze è un ruolo fondamentale della funzione delle risorse umane, e per questo oggi come ieri, l'HR deve essere un esperto conoscitore di come evolvono le strutture cognitive funzionali a renderci capaci di agire nuovi comportamenti, acquisire nuove conoscenze e adattarsi al contesto. Se la prossemica sta cambiando, per renderci più efficaci nell'interagire con la tecnologia, cambieranno anche i luoghi fisici, le postazioni di lavoro, le modalità con cui le persone svolgeranno le loro attività. Nell'ottica di fluidità o andando oltre, gassosità del

mercato del lavoro e la sua ricaduta sui processi, ruoli e attività, il dato, e la sua interpretazione, informazione, diventano l'elemento che determina chi ha il potere. Potere ed importanza che tende a evaporare se la componente tempo non è costantemente presa in considerazione. Il dato sull'andamento di un titolo, la velocità di interpretazione di questo per i decision maker, è cruciale sulla scelta di investire o no su quelle specifiche azioni e quindi sul tasso di guadagno che l'azienda avrà dopo la vendita. Frazioni di secondo corrispondono a milioni di euro. Questa necessità di avere dati, meglio informazioni, giuste in maniera quasi istantanea è il presupposto delle organizzazioni digitali. In generale possiamo astrarre questo tema e riportarlo a quello della performance. Se ogni interazione o comportamento sta diventando oggi traducibile in un dato numerico, sembra chiaro come il processo del performance management possa diventare equivalente al data management, se non ci fosse ancora una sovrastruttura che mantiene viva l'azienda e la sua concezione di insieme di individui, ovvero la cultura. Se il dato quantitativo sarà sempre più chiaro e fruibile, vedi i data scientist e data analytics come figure più ricercate sul mercato, chi dovrà dare forza alla voce e rivendicare l'importanza dei comportamenti, "dati qualitativi" come strumento di raggiungimento degli obiettivi, numerici, è proprio l'HR. In questa sua mission di elevare i valori e gli aspetti culturali contestualizzandoli ad un nuovo spazio che non è più solo fisico, ma è un ibrido tra reale e virtuale, tra bacheca fisica e quella social, l'addetto alle risorse umane è la figura che più delle altre attualmente presenti nelle job description aziendali, ha la responsabilità di prendersi in carico la re-evoluzione. Una netiquette e il suo rispetto, in termini di convinta convinzione e accettazione, sul modo di lavorare a prescindere dalle dimensioni dello spazio e del tempo diventa una nuova competenza, attività, HR. Da scrittori di procedure ad esperti di netiquette. Altra fondamentale competenza dell'HR è quella di connettere le persone tra di loro. L'uso della parola "connettere" non è casuale, ma non ci rifacciamo al suo significato più facilmente presumibile. Se oggi essere connessi è dato per scontato, alla rete internet, alla linea telefonica, ai propri social, ai propri file e strumenti, non è facile invece trovare connessione di intenti, di anime, di spiriti ed emozioni. L'altro lato della medaglia della iperconnessione è infatti la solitudine che le persone riportano come paradosso che trova giustificazione, dall'assunzione che dice che spesso abbiamo bisogno di qualcosa che sta fuori da noi, più grande di noi per sentirci uniti. Mission, vision devono essere sempre presenti, il lavoro dell'HR deve essere quello di fluidificare i processi di sense making e fare in modo che anche nella propria stanza nel più remoto posto del mondo, la persona sappia perché la sua attività è importante, di far parte di una squadra con cui condivide valori e obiettivi. Per garantire che non venga perso il "senso" di quello che si sta facendo all'interno della catena di valore in cui la propria attività si inserisce, i processi del monitoraggio e del feedback sono cruciali. Monitoraggio del comportamento lavorativo "digitale", tramite feedback dati alla persona dal proprio capo, che precedentemente formato, restituisce la sua valutazione del collega sulla base dei driver del modello di leadership di riferimento. È importante però, che già nella fase di definizione del proprio modello valoriale di riferimento, si scelgano dei valori che possano essere dei contenitori di comportamenti efficaci anche nella realtà lavorativa digitale.



Testimony to Slack: being able to ask your Italian colleague (an excellent cook) in real time whether real pasta Bolognese has milk or cream, and she says neither. Dinner is served!

Like Comment



3.3 HR e cultura digitale

Artefatti digitali della cultura aziendale, come costruirli e comunicarli è una sfida aperta ma anche un elemento chiave nella partita sociale che potrebbe portare alla scomparsa dell'azienda come oggi è concepita. ed è qui che emerge una delle competenze fondamentali che il futuro HR dovrà avere. Se il virtual team e la virtual organization nasce con il presupposto di ridotte occasioni di interazione dal vivo, diventa per questo importante potenziare i pochi momenti di incontro fisico. Per questo l'addetto delle risorse umane dovrà diventare esperto nella costruzione di esperienze di lavoro di team live e momenti di condivisione, che siano contenitori di rafforzamento e saldatura di



legami tra le persone basate sulla fiducia e di potenziamento della cultura aziendale. Il lavoro sulla cultura parte da una costante comunicazione con cui l'azienda, riesce a stare sempre in contatto con le sue risorse per promuovere l'engagement. Se i processi hard e più incentrati sulla gestione delle risorse possono essere sempre più automatizzati, il ruolo dell'hr come strumento per il people involvement si rafforzerà e diventerà cruciale per evitare,

il lato oscuro della medaglia: spersonalizzazione, deresponsabilizzazione, virtualizzazione, anonimato, isolamento, individualismo, volatilità, incertezza, ambiguità, sovrapproduzione di informazione, sprechi di risorse, peggioramento della qualità relazionale

La definizione efficace della lingua inglese di 'gap' ci porge questa prospettiva: "an empty space between...." stare nello stesso spazio fisico e condividere invece uno spazio culturale e di significati. Dal coraggio del sistema organizzativo di far evolvere la relazione tra le due dimensioni, che si giocherà la partita e il successo dei virtual teams: "nessuna iperbole digitale può sostituire la necessità di rinnovare il patto sociale per una partecipazione attiva alla trasformazione." (11*)

Sitografia e Bibliografia

1. "Smart Working & Smart Workers" di Tiziano Botteri e Guido Cremonesi
2. Cfr. F. Boichicchio, T. Di Sabato, Apprendimento e cambiamento nelle organizzazioni, Libellula edizioni, Tricase, 2018.
3. Studio del 2009 su 80 team di software globali di autori di BCG e WHU-Otto Beisheim School of Management
4. Aon Consulting report HRevolution
5. Keith Ferrazzi Harvard business review
6. <https://hbr.org/2014/12/getting-virtual-teams-right>
7. <https://us.experteer.com/magazine/what-are-the-challenges-of-working-in-virtual-tea>
8. <https://jarche.com/2012/06/in-networks-cooperation-trumps-collaboration/>
9. <https://www.focus.it/tecnologia/digital-life/global-digital-report-2019-ecco-cosa-facciamo-online-e-quanto-ci-stiamo>
10. <http://www.globalbusinesspassport.com/services/virtual-teams/>
11. <http://www.globalbusinesspassport.com/services/virtual-teams/>
12. <https://www.digital4.biz/hr/hr-transformation/quarta-rivoluzione-industriale-gap-tecnologia-persone>
13. "HR nell'epoca della social e digital trasformation" di Alessandro Donadio