

Gianluca Gambirasio,
Stefano Greco

Gestire un team a distanza

Tecniche, strumenti e metodi
per il lavoro agile



MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Gianluca Gambirasio,
Stefano Greco

Gestire un team a distanza

Tecniche, strumenti e metodi
per il lavoro agile

 **FrancoAngeli**

TOOLS

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*A Mario Verdello,
partecipante di innumerevoli corsi.*

Indice

Introduzione	pag.	9
“La banca delle idee”	»	11
Autoanalisi: punti di forza e aree di miglioramento	»	13
1. Testimonianze di manager aziendali	»	15
2. Distanti ma uniti: un team è sempre un team	»	25
1. Problemi e opportunità della gestione a distanza	»	25
2. Cambiare il punto di vista: dal controllo alla supervisione	»	33
3. Come sviluppare capacità di autonomia e autocontrollo nei collaboratori	»	35
4. Pensarsi come una rete collaborativa	»	38
5. Conclusioni	»	41
3. Comunicazione e relazione a distanza	»	43
1. Quando una relazione a distanza è di valore?	»	43
2. Le 5 regole per utilizzare il gruppo WhatsApp	»	46
3. Come “riscaldare” gli strumenti online di comunicazione: alcuni suggerimenti per rendere efficaci videocall e webinar	»	47
4. Sostenere le motivazioni e dare supporto	»	62
4. Agire da coach del tuo team a distanza	»	73
1. Abituati a dare feed back frequenti	»	73
2. Come dare il feed back	»	75

3. L'importanza dei riconoscimenti positivi e della parola magica Grazie!	pag. 78
4. Utilizza le domande	» 79
5. La gestione del tempo a distanza	» 83
1. Oltre lo smart working: smart family e smart Life	» 83
2. Principi nella gestione del tempo	» 85
3. Eliminare gli alibi: "faber est suae quisque fortunae"	» 88
4. Passare dalla logica dei chilogrammi alla qualità del lavoro	» 91
5. Pianificare non significa sognare	» 92
6. Lavorare sulle priorità: i risultati di un anno sono la somma dei risultati di ogni giorno	» 96
7. Check list: "Cinquanta suggerimenti per lavorare meglio"	» 103
6. Applicare l'Intelligenza emotiva	» 107
1. Focus: la distanza, da problema ad opportunità	» 107
2. Aiutare le persone a gestire gli aspetti emotivi del lavoro a distanza: empatia, resilienza, consolidare i cambiamenti	» 110
3. Favorire il bilanciamento tra lavoro in presenza e lavoro a distanza	» 117
4. Oltre le emergenze: creare una cultura del lavoro a distanza	» 118
7. La formazione e l'apprendimento a distanza	» 123
1. Webinar, corsi online, autoformazione e coaching	» 123
2. Pro e contro della formazione a distanza	» 126
3. Progettare e condurre sessioni efficaci e coinvolgenti di formazione a distanza	» 127
4. Gli strumenti e i supporti per la formazione a distanza	» 129
5. Quadro delle competenze manageriali	» 131
6. Le 5 regole d'oro da ricordare + 1	» 150
8. Piano personale di miglioramento	» 151
Bibliografia	» 155
Gli autori	» 159

Introduzione

Alcuni porcospini, in una fredda giornata d'inverno, si strinsero vicini, vicini, per proteggersi, col calore reciproco, dal rimanere assiderati. Ben presto, però, sentirono le spine reciproche; il dolore li costrinse ad allontanarsi di nuovo l'uno dall'altro. Quando poi il bisogno di riscaldarsi li portò nuovamente a stare insieme, si ripeté quell'altro malanno; di modo che venivano sballottati avanti e indietro fra due mali. finché non ebbero trovato una moderata distanza reciproca, che rappresentava per loro la migliore posizione.

Arthur Schopenhauer

Il 2020 è stato l'anno in cui quasi tutte le aziende e i manager, anche i più resistenti al cambiamento, hanno dovuto fare i conti con la gestione a distanza di un team di lavoro.

Da un grande problema è nata una grande opportunità da non lasciarsi sfuggire. In un solo anno l'Italia ha fatto un balzo in avanti digitale, culturale e tecnologico di almeno 5-10 anni.

Con la fine della pandemia, non si deve tornare al periodo pre-covid ma occorre entrare nell'era post-covid in cui (per fortuna) lavorare a distanza è una scelta ed un'opzione da sfruttare al meglio.

Il lavoro a distanza è un'opportunità che consente di migliorare l'efficienza del lavoro ed anche la sua efficacia, coniugando, nello stesso tempo, la soddisfazione personale e lavorativa delle persone. Numerosi sono anche gli impatti positivi legati all'ambiente, alla riduzione del traffico, alla gestione del tempo, alla riduzione del divario Nord-Sud, all'internazionalizzazione delle imprese e molti altri ancora.

La sfida manageriale ed aziendale consiste nel creare e gestire il giusto mix tra lavoro in presenza e lavoro a distanza, con l'obiettivo di massimizzare la felicità e il raggiungimento degli obiettivi di tutti gli attori in campo: azienda, manager, collaboratori, Clienti, società, famiglia.

Questo manuale non vuole essere una ricetta standard valida per tutti i contesti ma una fonte di riflessione e di spunti pratici per vincere questa sfida manageriale.

Che la distanza sia la condizione derivante da una scelta strategica dell'azienda o imposta dalle circostanze, questo libro ti aiuterà a gestire le

persone con strumenti, tecniche e metodi elaborati anche sulla base dell'esperienza della recente pandemia. Come se tu stessi partecipando ad un corso di formazione interattivo, questo manuale ti coinvolgerà con esercizi, test, questionari di autovalutazione, stimoli per la riflessione operativa, piani di lavoro e un piano di miglioramento personale. La distanza non è lontananza. È soltanto il nuovo modo di gestire il lavoro. Sintonizziamoci con il cambiamento e buona gestione del team!

Gianluca Gambirasio e Stefano Greco

gianluca.gambirasio@olympos.it

stefano.greco@olympos.it

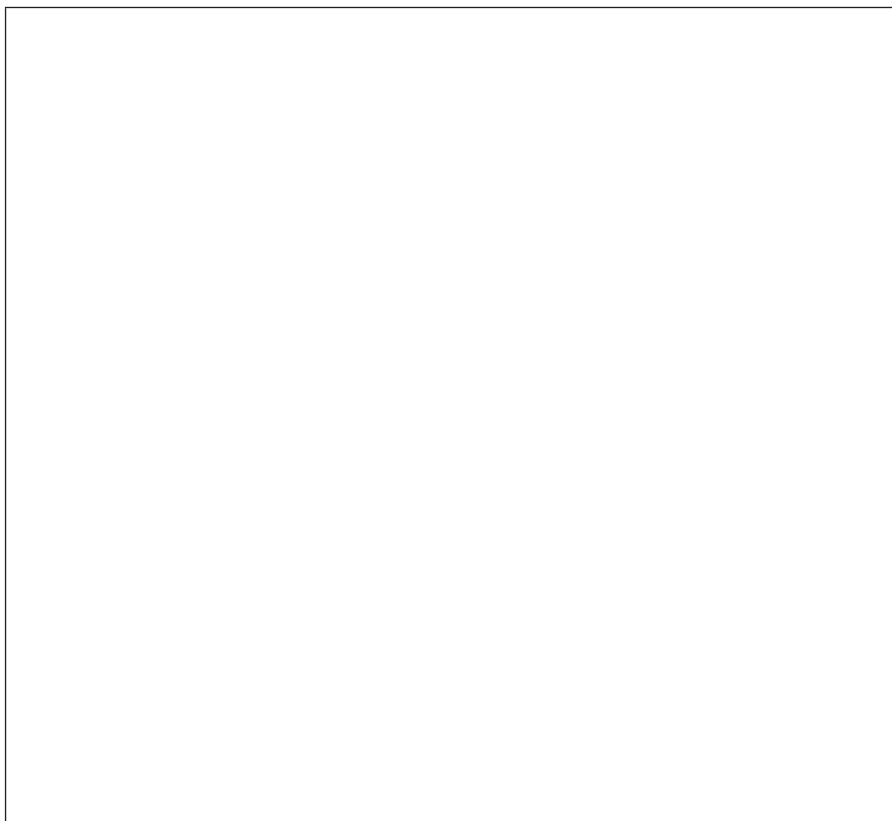
www.olympos.it

“La banca delle idee”

Il valore di un'idea sta nel metterla in pratica.

Thomas Alva Edison

Leggendo questo manuale, seleziona le idee chiave per evitare il rischio di dimenticarle. Ci auguriamo rappresentino per te un ottimo stimolo per gestire ancora meglio il tuo team di lavoro a distanza.



Autoanalisi: punti di forza e aree di miglioramento

Nella vita, come in tram, quando ti siedi sei al capolinea

Camillo Sbarbaro

Esercizio: Autoanalisi punti di forza e aree di miglioramento

Sintetizza nella seguente tabella i tuoi principali punti di forza e aree di miglioramento nel gestire a distanza il tuo team di lavoro.

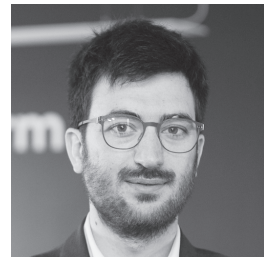
Punti di forza	Aree di miglioramento
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

Il compito dei manager non è la supervisione ma la leadership.

William Edwards Deming

Andrea Rocchetti

Head of Investment Advisory
Moneyfarm Italia



Quali sono le tue 5 regole d'oro nel gestire un team di lavoro a distanza?

1. Una nuova “agenda” – più precisa e che preveda più tempo dedicato alle persone.
2. Comunicare diversamente, sfruttando la tecnologia – Sfruttare la tecnologia al massimo per una rinnovata forma di comunicazione. Ottimizzare e diversificare i canali di contatto da remoto col team e i singoli membri. A ogni canale la sua funzione:
 - chat per aggiornamenti rapidi e/o informali, soprattutto one-to-one;
 - videocall/zoom per allineamenti, aggiornamenti, soprattutto di gruppo;
 - e-mail per minute e followup delle videocall;
 - telefono, solo fuori da orario canonico e preferibilmente per aggiornamenti informali.
3. Contare sui numeri, ma non solo su quelli – Affiancare sempre all’analisi quantitativa dei risultati, un’analisi qualitativa.
4. Stimolare, condividendo – Allineare il team sulle iniziative previste, cercando di spiegarne le ragioni alla base, e condividere sempre i risultati (specialmente quelli positivi) in modo trasparente.
5. Uno per tutti, tutti per uno – Puntare sullo spirito di gruppo, focalizzando l’attenzione sui target commerciali individuali, ma soprattutto di Team. Mostrandoli a livello verticale (top-down).

Tre esempi di iniziative di successo che hai utilizzato nel gestire il team di lavoro a distanza:

1. **I training.** Abbiamo investito moltissimo nella formazione professionale in diverse aree (sia tecniche che commerciali), molto più che nel periodo pre-lockdown. Lo abbiamo fatto cercando di stimolare tutti con entusiasmo, puntando ad accrescere le competenze dei singoli membri, ma creando anche spirito di gruppo. Investire sul presente per raccogliere in futuro. Credo sia stato un investimento lungimirante, e ho già iniziato a vederne i frutti.
2. **I meeting.** Abbiamo completamente rivisitato la struttura dei meeting di Team pre-lockdown. Prima erano più rapidi, dritti al punto e frontali. Da remoto sono diventati naturalmente più importanti e li ho resi più interattivi e più frequenti. “Camera on”, coinvolgimento attivo di tutti i partecipanti, slides semplici a supporto per sottolineare i concetti chiave e fissarli rapidamente in vista dei passi successivi.
3. **I test.** Abbiamo rimesso in discussione molte delle attività pre-lockdown, coinvolgendo attivamente il team, con a/b test delle nuove proposte di revisione delle attività stesse, per adottare poi le scelte più efficaci.

Gian Luca Marchi Boschini

Vice Direttore Generale e Membro del Consiglio di Amministrazione di DKC Europe



Prima di iniziare a rispondere vorrei ricordare che lo smart working è una modalità di lavoro differente dal telelavoro o dal lavoro a distanza. Ai meno attenti possono sfuggire alcune caratteristiche, ma il coinvolgimento e di conseguenza il risultato che se ne può trarre è sensibilmente differente.

Molte aziende si sono viste costrette, a causa della pandemia da Covid 19, ad adottare una qualche modalità di lavoro da casa per molti collaboratori. Lo scoglio principale, rappresentato dal poter disporre di strumentazione idonea da casa è stato più o meno velocemente superato. La mancanza di preparazione nel gestire dei semplici collaboratori o un team “non in presenza”, si è fatta sentire soprattutto in alcuni comparti del mondo dei servizi ed in particolare nella pubblica amministrazione.

Quali sono le tue 5 regole d'oro nel gestire un team di lavoro a distanza?

1. Regole d'ingaggio chiare per tutti prima di iniziare. Partendo dal ruolo ancor più fondamentale del capo nel lavoro da remoto, tutti devono avere ben chiaro cosa ci si aspetta e quali sono i limiti.
2. Il ruolo del capo diventa ancora più strategico e per questo motivo deve essere supportato con tecnologia adatta, ma soprattutto con contenuti. Non va escluso una qualche forma di educational, soprattutto per i meno strutturati.
3. Se non già abituati a farlo in ufficio, è fondamentale trasformare il lavoro in obiettivi. Essere ancor più precisi nelle scadenze e responsabilità.
4. Individuare strumenti e modalità di controllo per la verifica degli obiettivi assegnati. La figura del capo che passeggia tra le scrivanie non esiste da tempo, ma non tutti siamo ancora a nostro agio a lavorare con un team virtuale.
5. Infine, è necessario anche prendersi cura della sicurezza psicologica dei nostri collaboratori. Rispettare il giusto equilibrio fra vita personale e vita professionale. A questo proposito ho anche trovato utili la condivisione di best practice con il team.

Tre esempi di iniziative di successo che hai utilizzato nel gestire il team di lavoro a distanza:

1. La funzione marketing information che si occupa anche della realizzazione di report e statiche aziendali, per svolgere la propria attività ha particolarmente bisogno di poter lavorare con tranquillità. Questa funzione rappresenta anche il repository di molte informazioni, per cui capitano spesso interruzioni da parte di colleghi che necessitano all'ultimo momento di qualcosa. Con l'attività in S.W. siamo riusciti ad ottenere la stessa quantità di lavoro in meno tempo e soprattutto con minori errori. I colleghi si sono abituati a fissare degli incontri per tempo e non è raro che si siano arrangiati a recuperare le informazioni, magari imparando ad utilizzare i tools aziendali a disposizione di tutti.
2. Le riunioni sono sicuramente più produttive. Non so se per mancanza di confidenza con la tecnologia o l'impossibilità di sovrapporsi nella comunicazione, ho notato una maggior efficienza. Si riesce ad arrivare al termine dell'ordine del giorno in minor tempo e anche i "fuori tema" sono sicuramente ridotti.
3. La miglior esperienza l'ho vissuta su me stesso. Quando posso lavorare da casa, azzerando i tempi di trasferimento che sono almeno di due ore, sono riuscito a recuperare quel tempo infruttifero per attività che di so-

lito confinavo alla sera, con esiti sensibili. Nei momenti in cui non sono impegnato con altre persone posso anche ricavarmi “spazi per pensare” e meglio organizzare il mio lavoro. Cerco sempre di dedicare qualche giorno al mese per il lavoro da casa. Pur svolgendo attività non diverse dal solito, riscontro una produttività ed un’efficacia migliore.

Franco Rognoni

Senior Manager Customer Care
Beckman Coulter



Il management del Customer Care Italia di Beckman Coulter è una squadra molto dinamica in fatto di riunioni atte a verificare costantemente i progressi della squadra nel raggiungimento degli obiettivi. Prima dell’esplosione della pandemia eravamo abituati a fare una revisione dei nostri principali KPIs settimanalmente. Tutti in presenza, si faceva una revisione dei KPIs e si prendevano le decisioni relative alle contromisure per mantenere le performances della squadra allineate con i target aziendali.

Inoltre, mensilmente, facevamo uno staff meeting nel quale prendevamo le decisioni più strategiche su come sviluppare il team nell’ottica di un costante miglioramento della customer satisfaction, garantendo allo stesso tempo un costante controllo dei costi volto al miglioramento dell’Operating Profit.

Da marzo 2020 tutte queste abitudini sono state improvvisamente stravolte dallo smart working: niente più riunioni in presenza ma tutto virtuale.

Nel giro di pochi giorni abbiamo dovuto reinventarci un altro modo di comunicare e condividere i dati.

La prima regola che abbiamo applicato è stata banalmente quella di tenere la telecamera accesa per mantenere un minimo di contatto tra le persone; la possibilità di vederci, anche se in video, ha permesso di “rompere la sterilità” di una conversazione telefonica.

La parte più difficile è stata la gestione dei silenzi cioè quando, ad una proposta o alla presentazione di un dato negativo, nessuno dei partecipanti prendeva la parola per proporre soluzioni. Personalmente ritengo che il passaggio dalle riunioni in presenza a quelle virtuali abbia innescato un’inevitabile riduzione di creatività da parte dei gruppi: il fatto di essere più isolati e non avere più il confronto quotidiano è stata una delle maggiori difficoltà da superare a seguito dell’adozione dello smart working. Per superare queste difficoltà entra in gioco la managerialità nel creare un ambiente inclusivo e nel chiedere direttamente dei feedback ad ognuno dei

partecipanti per rompere il ghiaccio e dare il via al confronto delle idee. In questo caso devo dire che una sana challenge fatta alle persone ha portato dei risultati soddisfacenti fin dalle prime riunioni.

Fondamentale è stato anche il fatto di avere degli obiettivi ben chiari e definiti, sia nei tempi che nei risultati da raggiungere. Lavorare per obiettivi era un metodo di lavoro già consolidato che è stato facilmente traslato dal reale al virtuale permettendo alle persone di strutturare la giornata lavorativa nel modo più funzionale al raggiungimento dei risultati senza divagare in aspetti al di fuori degli obiettivi.

Un ruolo essenziale è stato quello di aver creato negli anni un ambiente inclusivo dove ognuno si sentisse libero di esprimere la propria opinione; anzi, il fatto di portare all'interno del gruppo il proprio contributo con idee fuori dagli schemi era sempre stato uno degli obiettivi che mi ero proposto come leader del team. Questo ha sicuramente permesso di superare potenziali ostacoli nel passaggio dalla riunione in presenza alla riunione virtuale.

La tecnologia è stata di forte aiuto nel garantire la connessione tra le persone. L'impossibilità di incontrarsi in ufficio ha negato l'occasione di parlare di lavoro anche informalmente, davanti ad un caffè o davanti ad uno spuntino: tutto ciò è stato sostituito dalla chat che permetteva a tutti di essere sempre connessi anche se lontani fisicamente. Se da un lato questo collegamento costante ha garantito la connessione tra le persone ha però ridotto i rapporti sociali tra i componenti del gruppo.

Come anticipato in precedenza, la distanza sociale è sicuramente un fattore di rischio per la creatività del gruppo e per l'engagement personale delle persone. Ho sempre sostenuto e promosso il confronto tra i componenti del gruppo proprio per garantire l'innovazione ed il cambiamento necessari a mantenere l'organizzazione allineata alle esigenze del mercato. È stato quindi necessario trovare delle contromisure per ridurre il distanziamento che lo smart working stava inevitabilmente creando.

Nel mio percorso manageriale ho sempre cercato di avere un rapporto informale con i miei riporti diretti e una volta al mese investivo del tempo per ascoltare singolarmente il loro livello di engagement. Niente discussioni relative a performance, risultati o contromisure ma solo parlare di cosa, io come leader del gruppo, potevo fare per migliorare il loro livello di engagement. Nel periodo del lavoro in remoto ho voluto fortemente intensificare questo momento: con la telecamera accesa, ci si guardava in faccia e si condividevano le difficoltà cercando di capire cosa fosse possibile fare per superare gli ostacoli trovati sul percorso. Dialogando singolarmente con le persone sono emerse le difficoltà personali di ogni componente del gruppo e, facendo leva sui più creativi ed attivi, è stato possibile superare parzialmente i problemi creati dal lavoro in remoto. Questo ha sicuramente aiutato