Creare valore, a distanza.

Lo sviluppo tecnologico ci ha abituato a fruire di molti servizi "a distanza", come gli acquisti online e l'home banking, oggi considerati comode ed efficienti alternative ai canali tradizionali. Usare un PC o uno smartphone per accedere, visualizzare, comunicare e pagare è un'azione comune che ripetiamo più volte al giorno senza alcuno sforzo.

Ma è possibile che un team fisicamente distribuito completi con successo un progetto innovativo e complesso? Soprattutto in quei contesti dove le competenze multidisciplinari sono fondamentali, è possibile orchestrare e valorizzare il contributo di tutti rinunciando alla prossimità umana?

Queste domande, apparentemente semplici, coinvolgono molti ambiti e non trovano risposte universalmente valide, essendo fortemente legate al singolo contesto. I sociologi hanno stabilito che certi segnali non verbali sono fondamentali nel gestire diverse regole sociali; questa forma di comunicazione si manifesta per lo più nelle relazioni interpersonali, sotto forma di espressioni, atteggiamenti, posture e mimica.

La maggior parte del contenuto comunicativo, dunque, non è trasmesso attraverso le parole, ma **attraverso la CNV** (comunicazione non verbale) che è chiaramente ostacolata (se non azzerata) dalla distanza fisica dei componenti del team.

La capacità di collaborare, creare valore e integrare contributi eterogenei senza fisica interazione è una sfida che siamo chiamati a fronteggiare per ragioni di diversa natura.

Garantire la continuità del business in caso di eventi catastrofici e cause di forza maggiore

Questi ultimi anni sono stati tristemente costellati da **calamità che hanno paralizzato** città, regioni o interi paesi.
La pandemia del virus *SARS-CoV-2* (*coronavirus*) è certamente l'esempio più grave, ma **non l'unico**: si pensi al crollo del viadotto "Morandi" di Genova nel 2018, agli eventi sismici in Emilia Romagna nel 2012 o all'eruzione vulcanica in Islanda nel 2010.
Eventi del genere possono portare alla chiusura di importanti vie di comunicazione, alla drastica riduzione del traffico aereo e alla limitazione forzata della presenza della forza lavoro nelle rispettive sedi aziendali.

Promuovere la sostenibilità e ridurre l'impatto ambientale

Riunire i membri di un team provenienti da luoghi geograficamente distanti, richiede l'organizzazione di una serie di spostamenti, anche di entità importante. Se questi spostamenti sono frequenti e regolari, peseranno sul progetto non solo in termini di costo, ma come carbon footprint, ovvero peggiorando l'impatto ambientale delle attività.

A livello aziendale, l'impegno costantemente in progetti che presentavo un elevato impatto ambientale, contribuisce a ridurre la sostenibilità del business, in contrasto con le direttive internazionali per l'impegno alla riduzione delle emissioni nocive.

"La capacità di collaborare, creare valore e integrare contributi eterogenei senza fisica interazione è una sfida che siamo chiamati a fronteggiare per ragioni di diversa natura."

Gestire la crescente complessità dei progetti di innovazione

Lo sviluppo o l'evoluzione di un prodotto/servizio tecnologicamente avanzato, richiede un mix di competenze sempre più articolate e specializzate che difficilmente possono essere reperite all'interno di un'unica realtà aziendale.
Ciò comporta la necessità di creare **complessi schemi di collaborazione tra partner, fornitori, clienti e integratori**, capaci di mettere a fattore comune le esperienze e il *know how* di ciascuno nel modo più efficiente possibile.
In uno scenario globale, questi attori si trovano spesso in aree geografiche diverse e il fattore distanza non può costituire un ostacolo alla loro collaborazione.

Come partner per l'innovazione, Adgenera affronta progetti articolati e complessi in partnership con Clienti localizzati in diverse aree di Italia e di Europa.

Queste collaborazioni richiedono frequenti interazioni con i Clienti, con i fornitori chiave e con altri partner per scambio di idee, informazioni, elaborati, prototipi e prodotti.

È dunque nella nostra forma mentis la capacità di lavorare "da remoto" in modo efficace e naturale, facendo in modo che il limitato contatto umano non influenzi le performance del progetto. Non sempre è facile convincere i potenziali Clienti dell'efficacia del nostro approccio: in alcune realtà è ancora diffuso il falso mito di avere un maggiore livello di visibilità e controllo se la collaborazione avviene con un partner fisicamente "vicino".

Questa convinzione è l'eredità di un lontano passato in cui la tecnologia non consentiva ancora di superare il gap creato dalla distanza e i business avvenivano prevalentemente su base locale. Maturando grande esperienza in questo tipo di collaborazioni, **Adgenera ha sviluppato una propria formula vincente**, riassunta nei **seguenti 7 punti**, per concludere progetti di successo con partner geograficamente distanti. In questo periodo di grande criticità, questa "ricetta" può essere di spunto a molte realtà chiamate a conservare la continuità del proprio business in modo efficiente utilizzando forme di collaborazione remota.

1 Utilizzo costante di strumenti evoluti di collaborazione e comunicazione a distanza

Oggi c'è solamente l'imbarazzo della scelta, il mercato mette a disposizione una quantità enorme di piattaforme per la collaborazione con caratteristiche più o meno evolute. Premesso che occorre essere sempre pronti ad adattarsi allo strumento che il Cliente eventualmente ha già adottato, in un'ottica di **massima flessibilità**, il nostro consiglio è quello di trovare uno strumento con le seguenti caratteristiche generali:

- Largamente diffuso
- Basato su tecnologie web facilmente tollerabili dalle infrastrutture IT
- Con streaming video integrato ma disattivabile
- Con instant messaging integrato
- Completo di lavagne condivise (*shared dashboard*) su cui poter "pasticciare" a 4 mani.

Contestualmente alla selezione della piattaforma software, è necessario **investire in dispositivi di qualità** e "comodi" da usare, come webcam, sistemi audio da tavolo e *headset* personali.

2 Applicazione di solide basi di Project Management

La disciplina del Project Management riconosce l'efficace gestione dei **processi di comunicazione** del progetto come elemento chiave per il successo del progetto stesso.

Per questo motivo, il PM deve pianificare il coinvolgimento attivo di tutti gli attori coinvolti nel progetto, conformando gli strumenti e utilizzando – in ogni caso – la migliore tecnica per ottenere questo importante risultato. La necessità di avere un team "remoto" e distribuito è un fattore ambientale del

progetto; la gestione di efficace di questa situazione è parte della disciplina di Project Management. **Investire nella cultura del Project Management**, nella sua diffusione e supporto è fondamentale se l'azienda – come nel caso di Adgenera – opera in progetti multidisciplinari e complessi.

Mantenere contatti periodici

È nella nostra natura rivolgere maggiore attenzione a ciò che è più facilmente accessibile perché visibile e vicino a noi, riducendo di conseguenza il focus e la priorità relativa a ciò che è più "distante". Per contrastare questa naturale inclinazione, è importante che il contatto tra team fisicamente distanti avvenga in modo sistematico e periodico, possibilmente a **scadenze regolari**.

Efficaci web conference organizzate su base periodica, anche se molto brevi, consentono di mantenere la **sensazione di contatto** e la relazione interpersonale tra i membri del team di progetto. Un piccolo segreto per rendere questa pratica efficace è quello di **modulare la lunghezza dei meeting** sulla base delle necessità piuttosto che variare la frequenza: addirittura sarebbe consigliabile non annullare un meeting remoto anche in assenza di contenuti nell'ordine del giorno, ma piuttosto renderlo estremamente breve (in pratica un semplice "saluto").

Assicurarsi una comunicazione efficace

Anche utilizzando le migliori piattaforme di collaborazione, la comunicazione tra i membri del team in forma remota è priva di una parte importante della componente "non verbale". Infatti **non tutte le sfumature di tono e di mimica riescono a "passare"** in modo efficace attraverso i sistemi di *webconference* e per questo la comunicazione attraverso questo canale non ha efficacia totale. A complicare la situazione, brevi disturbi nella trasmissione (rumori di fondo, ritardi, echi, scatti, ecc…), possono rendere difficile la comprensione delle singole frasi, ribaltandone – in casi estremi – il significato.

"Maturando grande esperienza in questo tipo di collaborazioni, Adgenera ha sviluppato una propria formula vincente per concludere progetti di successo con partner geograficamente distanti."

È per questo che in fase di avviamento di una *webconference* è sempre importante ricevere il *feedback* dai partecipanti sulla corretta ricezione dei contenuti audiovisivi. Inoltre, per tutta la durata della sessione, è fondamentale mantenere una cadenza delle parole regolare, costruendo frasi quanto più possibile lineari e **utilizzando verbi con senso positivo** (ovvero evitare le parafrasi che contengono doppie negazioni).
Al termine della sessione, i punti chiave devono essere preferibilmente **trascritti e condivisi** attraverso mail o repository cloud, in modo che ogni partecipante possa verificare la corretta comprensione dei contenuti.

Creare ambienti "mirror"

Può sembrare banale, ma spostare cose – quando possibile – **è più efficiente, economico e sostenibile** rispetto a spostare persone. Quando il progetto riguarda un prodotto trasportabile, è spesso più conveniente avere un esemplare identico del prodotto presso ogni sede di lavoro piuttosto che radunare tutti i team in una singola sede dove il prodotto risiede.

Quando più esemplari dello stesso prodotto con la medesima (esattamente!) configurazione HW/FW/SW sono dislocati in più sedi di lavoro, si dice che sono stati predisposti ambienti *mirror*, ovvero "specchio". Questo approccio ha il vantaggio di rendere il medesimo *equipment* disponibile in ogni istante a ogni membro del team di progetto, consentendo attività parallele, verifiche incrociate e condivisione di risultati "confrontabili" e coerenti.
Due team collegati in *web-conference* che lavorano in

contemporanea sui rispettivi ambienti "*mirror*", di fatto **sono efficaci quanto (o di più!) di un unico grande team concentrato intorno a un unico prodotto**.

6 Usare le potenzialità dell'Additive Manufacturing

In molti casi anche lo spostamento fisico di una parte meccanica può essere evitato e sostituito dallo spostamento del solo modello elettronico e dalla successiva produzione *in loco* dell'oggetto attraverso una stampante 3D.

Adgenera impiega spesso questa tecnologia per creare rapidamente enclosure, supporti e altre piccole parti necessarie a sviluppare **prodotti meccatronici** e presentare in tempi ristretti soluzioni complete ai propri Clienti.

L'evoluzione tecnologica ha incrementato la produttività, la convenienza economica e l'accuratezza delle stampanti in polimero, tanto da configurarsi come uno **strumento indispensabile** per ogni realtà impegnata in progetti a elevato contenuto innovativo. Quando la parte da produrre ha caratteristiche critiche in termini di performance meccaniche, materiale o dimensione, è possibile ricorrere a servizi di stampa 3D professionali semplicemente accessibili "online", la cui disponibilità oggi è davvero ampia.

7 Pianificare con molta attenzione gli incontri di persona

Lavorare prevalentemente in remoto non significa necessariamente non incontrarsi mai! Anzi, riunire fisicamente il team – se non ci sono restrizioni come quelle legate al recente *coronavirus* – in momenti chiave del progetto **è di fondamentale importanza**.

Ma proprio per le ragioni discusse in precedenza, gli incontri dovrebbero essere limitati allo stretto necessario, investendo sull'efficacia degli incontri piuttosto che sulla loro numerosità.

È pertanto sconsigliabile organizzare un incontro se il progetto non ha raggiunto una milestone chiave, se sono disponibili solo risultati parziali **o se non c'è un pieno accordo su un'agenda condivisa**.

La chiave per una riunione *de visu* efficace è nel prepararla in anticipo, proprio durante gli incontri svolti in modalità in remota, individuando di volta in volta quelle **attività o informazioni che devono essere necessariamente fatte o condivise di persona**.

In conclusione, oggi l'esigenza di mantenere la continuità del business e la necessità di lavorare con team distribuiti devono essere coordinate in modo efficiente.

Gravi eventi come la diffusione globale di *SARS-CoV-2* (*coronavirus*) rendono ancora più urgente l'adozione di questi modelli di lavoro.

Da anni Adgenera completa con successo progetti con partner in Italia e in Europa e per questo motivo ha sviluppato una **propria metodologia di lavoro** in grado di annullare completamente l'effetto "barriera" della distanza fisica.