

La guida di Basecamp alla comunicazione interna



Il come, dove, quando e perché comunichiamo. Forma lunga asincrona? Chat in tempo reale? Di persona? Video? Verbale? Scritto? Via Posta Elettronica? “A” o “in” Basecamp? Come possiamo mantenere tutti aggiornati senza che si perdano in aree che non sono di loro interesse? È tutto qui.

Regole empiriche e filosofia generale

Di

seguito troverai una raccolta di principi generali che cerchiamo di tenere a mente a Basecamp quando comunichiamo con i compagni di squadra, all'interno dei dipartimenti, in tutta l'azienda e con il pubblico. Non sono requisiti, ma servono a creare linee e pratiche condivise su cui attingere

quando facciamo

l'unica cosa che influenza tutto il resto che facciamo: comunicare.

1. Non puoi non comunicare. Scegliere di non discutere di un problema che è sotto gli occhi di tutti è comunicare. Poche cose sono importanti da studiare, praticare e perfezionare quanto una comunicazione chiara.
2. A volte in tempo reale, asincrono per la maggior parte del tempo.
3. La comunicazione interna basata su dettagliati progetti scritti, piuttosto che su una tradizione verbale di incontri informali, conversazioni e chat, ha il vantaggio di ridurre notevolmente la possibilità di interrompere o di essere interrotti durante il nostro lavoro durante riunioni, videoconferenze, chiamate o in altre opportunità in tempo reale.
4. Concedi alle discussioni ragionevoli una quantità di tempo adeguata per svilupparsi e svolgersi. Precipitarsi a giudicare, o richiedere risposte immediate, serve solo ad aumentare le probabilità di prendere cattive decisioni.
5. Le riunioni sono l'ultima risorsa, non la prima opzione.
6. La scrittura si solidifica, la chat si dissolve. Le decisioni sostanziali iniziano e finiscono con uno scambio di pensieri completi, non con giostre di botta e risposta. Se è importante, critico o fondamentale, scrivilo, non chattare.
7. Parlare aiuta solo chi è nella stanza, scrivere aiuta tutti. Ciò include le persone che non sono riuscite ad esserci, o i futuri dipendenti che si uniranno negli anni.
8. Se le tue parole possono essere percepite in modi diversi, saranno comprese nella variabile peggiore tra quelle possibili.
9. Non aspettarti mai o richiedere a qualcuno di ricontattarti immediatamente a meno che non si tratti di

una vera emergenza. L'aspettativa di una risposta immediata è tossica.

10. Se devi ripeterti, significa che non sei stato abbastanza chiaro la prima volta. Tuttavia, se stai parlando di qualcosa di nuovo, potresti doverti ripetere per anni prima di essere ascoltato. Scegli le tue ripetizioni con saggezza.
11. Una scarsa comunicazione crea più lavoro.
12. Le aziende non hanno problemi di comunicazione, hanno problemi di comunicazione errata. Più piccola è la società, il gruppo o la squadra, minori sono le opportunità di comunicazione errata.
13. Cinque persone in una stanza per un'ora non sono un incontro di un'ora, è un incontro di cinque ore. Fai attenzione ai compromessi.
14. Sii proattivo riguardo le domande che ti vengono poste, rispondi agli interrogativi che riguardano il contesto fattuale e spaziale. I fatti sono anche delle informazioni che le persone devono sapere. Il contesto spaziale è il luogo in cui avviene la comunicazione (ad esempio, se si sta discutendo di un compito specifico, è importante ricordarsi di discuterne direttamente nell'area dedicata a quel progetto, non altrove).
15. La comunicazione non dovrebbe richiedere la sincronizzazione pianificata. I calendari non hanno nulla a che fare con la comunicazione. Scrivere, piuttosto che parlare o incontrarsi, è indipendente dal programma e molto più diretto.
16. "Adesso" è spesso il momento sbagliato per dire cosa ti è appena passato per la testa. È meglio lasciarlo filtrare attraverso il setaccio del tempo. Ciò che resta è la parte che vale la pena dire.
17. Chiediti se gli altri si sentiranno obbligati ad affrettare la propria risposta se affretti il tuo approccio.
18. La fine della giornata può convincerti che quello che hai fatto è buono, ma la mattina può dirti la verità. Se

non sei sicuro, dormici sopra prima di dirlo.

19. Se vuoi una risposta, devi fare una domanda. Le persone in genere hanno molto da dire, ma difficilmente si offriranno volontariamente. Le domande automatiche su un programma regolare aiutano le persone a praticare la condivisione, la scrittura e la comunicazione.
20. Occasionalmente scegli parole, frasi o paragrafi casuali e premi Elimina. Importava?
21. L'urgenza è sopravvalutata, "prima possibile" è veleno.
22. Se qualcosa che stai comunicando è difficile da ascoltare o condividere, invita a fare domande alla fine. Terminare senza questo invito porterà al silenzio del pubblico che farà delle congetture personali. È in questo modo che i rumors vengono alla luce.
23. Dove metti qualcosa e come lo chiami, ha importanza. Quando si titola qualcosa, inserisci le informazioni più importanti. Tieni a mente che molti programmi informatici troncano testi o titoli lunghi.
24. Comunica nel momento giusto. La condivisione di qualcosa alle 17:00 può far rimanere qualcuno al lavoro più a lungo. Potresti avere del tempo libero la domenica pomeriggio per scrivere qualcosa, ma pubblicarlo la domenica potrebbe riportare le persone al lavoro nei weekend. Ed il lunedì mattina presto la comunicazione potrebbe essere sepolta da altre cose. Potrebbe non essere un momento perfetto, ma sicuramente c'è un momento sbagliato. Tienilo a mente quando premi Invio.
25. Fornire buone notizie a seguito di cattive notizie può peggiorare entrambe le comunicazioni. In questo modo, le cattive notizie sembrano essere state sepolte e le buone notizie sembrano essere state introdotte per cambiare l'umore. Sii onesto con ognuna dando loro uno spazio adeguato.
26. Il tempo è dalla tua parte, la fretta rende le conversazioni peggiori.
27. La comunicazione può non essere efficace, in particolare la comunicazione verbale. Ogni diceria aggiunge

interferenze alla fedeltà. Quando possibile, comunica direttamente con le persone a cui ti stai indirizzando anziché passare il messaggio attraverso degli intermediari.

28. Chiedi se le cose sono chiare. Chiedi cosa hai dimenticato. Chiedi se c'era qualcosa che qualcuno si aspettava di cui non hai discusso. Affronta le lacune prima che si allarghino col tempo.
29. Considera dove metti le cose. Una giusta comunicazione nel posto sbagliato potrebbe anche non esistere affatto. Quando qualcuno si affida alla ricerca per trovare qualcosa, è spesso perché non l'ha trovata nel luogo in cui si aspettava che fosse.
30. La comunicazione spesso si interrompe, quindi una buona comunicazione spesso consiste nel dire la cosa giusta al momento giusto nel modo giusto con il minor numero di effetti collaterali.

La comunicazione quotidiana

Questa sezione include esempi specifici di come applichiamo la nostra filosofia giorno per giorno in tutta l'azienda. Poiché la comunicazione spesso si interrompe, valutare reciprocamente il tempo e l'attenzione è una considerazione fondamentale. Mantenere le persone al corrente è importante, ma chiedere loro di seguire tutto è una distrazione. Ecco perché seguiamo metodi affidabili e prevedibili per condividere il giusto tipo di informazioni al momento giusto nel posto giusto.

Il set di strumenti di base

Il 98% delle nostre comunicazioni interne avviene all'interno di Basecamp. Ciò significa che tutte le discussioni a livello aziendale, le chiacchiere sociali, il lavoro relativo ai progetti, la condivisione di idee, i dibattiti interni, i check-in automatici, gli aggiornamenti dello stato, gli aggiornamenti delle politiche e tutte le decisioni e gli

annunci ufficiali avvengono tutti in Basecamp. Un unico strumento centralizzato tiene tutto insieme e crea un'unica fonte di verità per tutti in tutta l'azienda. Non utilizziamo la posta elettronica internamente (lo facciamo esternamente), non utilizziamo strumenti di chat separati come Slack o Teams e raramente abbiamo incontri di persona. Usiamo Zoom o Skype per la videoconferenza occasionale tra due o tre persone. E di tanto in tanto discutiamo di una richiesta pull in GitHub.

Domanda automatica giornaliera: “A cosa hai lavorato oggi?”

Ogni giorno lavorativo alle 16:30, Basecamp (il prodotto) chiede automaticamente a tutti i dipendenti “A cosa hai lavorato oggi?” Qualunque cosa le persone scrivano è condivisa con tutti i membri dell'azienda. Le risposte di tutti vengono visualizzate su un'unica pagina e raggruppate per data, quindi chiunque sia curioso di sapere cosa sta succedendo all'interno dell'azienda può semplicemente leggere dall'alto verso il basso. E se hai una domanda su qualcosa, puoi commentare direttamente nella sezione commenti di “A cosa hai lavorato oggi?” così da mantenere la conversazione nel contesto.

Questa routine ha lo scopo di stimolare una forte riflessione e di allentare il senso di responsabilità. Scrivere ciò che hai fatto ogni giorno è un ottimo modo per ripensare a ciò che hai realizzato ed al modo in cui hai trascorso il tuo tempo.

Alcune persone elencano ciò a cui hanno lavorato per

punti. Altri scrivono storie a più paragrafi per condividere – e documentare – il pensiero dietro il loro lavoro. Non ci sono requisiti qui. Chiediamo a tutti di scrivere nel proprio stile.

Domanda automatica settimanale: “A cosa lavorerai questa settimana?”

Ogni lunedì mattina, Basecamp chiede automaticamente a tutti “A cosa lavorerai questa settimana?” Questa è un’opportunità per tutti di presentare il quadro generale della loro settimana. Non si tratta di rigurgitare singole attività o di immergersi a capofitto nella descrizione minuziosa della settimana. In genere è solo un quadro generale della settimana che verrà. Gli elementi del quadro generale, i temi generali. Ti prepara al lavoro da svolgere e, collettivamente, dà a tutti un buon senso di ciò che sta accadendo in azienda questa settimana.

Domanda automatica mensile: “domande sociali”

Ogni poche settimane o una volta al mese, Basecamp farà automaticamente a tutti una domanda di tipo sociale. “Che libri stai leggendo?” Oppure “Hai provato qualcosa di nuovo recentemente?” O “Qualcosa ti ispira ultimamente?” Oppure “Hai visto un design eccezionale di recente?” O “Che cosa hai fatto questo fine settimana?” Queste domande completamente opzionali hanno lo scopo di lasciarti esprimere alcune cose che ti piacerebbe condividere con tutti gli altri, ma che non hai avuto l’opportunità dire. Questo tipo di comunicazione favorisce la socializzazione. Questo è particolarmente utile per i team remoti, come il nostro. Quando ci conosciamo un po’ meglio, lavoriamo un po’ meglio insieme.

← Rifletti ogni 6 settimane: heartbeat (battiti del cuore)

Gli heartbeat riassumono le ultime 6 settimane di lavoro per un determinato team, dipartimento o individuo (se quella persona è un dipartimento composto da un singolo). Sono scritti dal capo del gruppo e sono pensati per essere letti da chiunque in azienda. Riassumono le realizzazioni del quadro generale, descrivono in dettaglio le piccole cose che contano e generalmente evidenziano l'importanza del lavoro. Faranno anche luce sulle sfide e le difficoltà lungo la strada. Sono un buon promemoria che ci ricorda che non è tutto rose e fiori tutto il tempo. A conti fatti, gli Heartbeat sono meravigliosi da scrivere, divertenti da leggere e aiutano tutti, compresi quelli che non sono direttamente coinvolti nel lavoro, a riflettere su lavori ben eseguiti e progressi ben riusciti.

→ Progetto ogni 6 settimane: Kickoffs (calci d'inizio)

I kickoff sono essenzialmente gli opposti di Heartbeat. Invece di riflettere, proiettano. Riguardano tutto ciò che il team prevede di affrontare nelle prossime 6 settimane. Progetti, iniziative, rinnovamenti, qualunque esso sia, se è nella lista, viene riassunto nel Kickoff. I Kickoff descrivono come sarà il lavoro specifico per un gruppo specifico, ma sono anche destinati all'intera azienda. Come Heartbeat, sono scritti dal capo squadra. I kickoffs hanno una portata ampia, quindi non elencano tutti i dettagli del lavoro a venire: sarà compito dei team che svolgerà l'incarico occuparsi di tutte le minuzie del progetto. Non vogliamo sopraffare tutti con particolari che non contano. Se qualcuno è curioso di sapere qualcosa incluso in un Kickoff, è libero di pubblicare un commento e porre una domanda.

Ove pertinente: annunci

Occasionalmente aggiorniamo una policy interna. Può essere qualcosa relativo alle ferie, o a un nuovo benefit, o il ricordare che “settimana di 40 ore” significa “settimana di 40 ore” e non bisogna lavorare oltre. Quando abbiamo qualcosa da annunciare a livello aziendale, non inviamo un’email. La posta elettronica è decentralizzata e non esiste alcuna registrazione permanente, in un posto permanente, che tutti possono vedere. Invece, lo pubblichiamo sulla bacheca del quartier generale di Basecamp o come commento su un documento di policy esistente archiviato in Basecamp. Questo significa che tutti vedono la stessa cosa, tutti ascoltano la stessa cosa e tutti conoscono la stessa cosa, compresi i futuri dipendenti che devono ancora unirsi a Basecamp. Ora abbiamo una verità condivisa.

Project work giorno per giorno: nel contesto

Una comunicazione efficace richiede contesto. Dire la cosa giusta nel posto sbagliato, o senza i dettagli adeguati, porta al doppio lavoro e alla perdita dei messaggi. Ecco perché creiamo un progetto Basecamp separato per ogni progetto su cui lavoriamo. Tutto ciò che riguarda quel progetto viene comunicato all’interno di quel progetto. Tutti i compiti, tutte le discussioni, tutti i documenti, tutti i dibattiti e tutte le decisioni avvengono all’interno dell’area specifica relativa a quel progetto. Chiunque abbia bisogno di accesso, ha accesso. Ogni progetto Basecamp è lo scrigno con tutto ciò che

qualcuno deve sapere su quel progetto di lavoro.

Inoltre,

prendiamo sul serio il contesto spaziale. Se stiamo discutendo di un'attività

specificata, ne discutiamo nella sezione commenti sotto l'attività stessa. Se

stiamo parlando di un documento specifico, ne discutiamo nei commenti allegati

a quel documento. Le comunicazioni rimangono attaccate alla cosa di cui stiamo

discutendo. Questo fornisce la storia completa in un posto affidabile.

L'alternativa è terribile: la comunicazione staccata dal materiale originale,

discussioni ovunque, conversazioni frammentate che mancano di interi pezzi di tempo

e dettagli, ecc. La funzione "tutto è commentabile" di Basecamp è ciò

che lo rende possibile per noi.

Altre risorse

Abbiamo

descritto in dettaglio i pro e i contro della chat rispetto alla scrittura in

forma lunga nella nostra famigerata guida "[Group](#)

[Chat: Group Stress](#)". Consigliamo

vivamente di dargli un'occhiata.

Troverai

anche una spiegazione dettagliata di come i nostri team lavorano

quotidianamente su progetti software in "[Shape Up: Stop](#)

[Running in Circles and Ship Work that Matters](#)".

Gli

esclusivi [grafici Hill](#)

di Basecamp ci aiutano a vedere dove stanno realmente i progetti senza dover fare affidamento su riunioni di stato inefficienti, stand-up giornalieri o regolari verifiche di persona.

Vale

la pena dare un'occhiata anche al [Manuale della società Basecamp](#). Spiega come siamo strutturati, come definiamo titoli e ruoli, il nostro pacchetto completo di benefici, i valori della nostra azienda, le responsabilità di singoli collaboratori, manager e dirigenti e altri elementi essenziali.

Qualunque altra cosa?

Speriamo che questa guida sia stata utile, ma siamo sicuri che ci stiamo perdendo qualcosa. Quali domande hai ancora? Cosa speravi di imparare e non hai trovato? C'era qualcosa di più confuso che possiamo chiarire? Cosa avrebbe reso questa guida più utile? È un lavoro in corso e, se necessario, ci aggiorneremo in base al tuo feedback. Si prega di inviare domande, suggerimenti e pensieri direttamente all'autore, Jason Fried, a jason@basecamp.com. Grazie!