

# Sense of community e business collaboration nell'era dell'interconnessione

Roberto PANZARANI

In psicologia, il termine comunità richiama subito a due differenze tra come un individuo si rapporta alla comunità di appartenenza ed alla società. Nel primo caso la persona si sente protetta ma allo stesso tempo limitata nel suo pieno sviluppo. Nel rapporto con la società, invece, il singolo è più esposto al mondo, ma allo stesso tempo è più libero di sviluppare le sue potenzialità. Ciò che prevale in una comunità sono gli obiettivi condivisi e la solidarietà. Nel 1974, il libro dello psicologo Seymour Sarason<sup>1</sup> ha introdotto il concetto di "senso psicologico di comunità" e ha proposto di farne il centro concettuale per la psicologia di comunità, affermando che il senso psicologico di comunità "è una delle basi più importanti per la propria auto definizione". Nel corso del dibattito sul costrutto di senso psicologico di comunità, McMillan e Chavis (1986) aggiungono che il "senso di comunità è un sentimento che i membri hanno di appartenenza, di legame tra di loro e col gruppo, di fiducia condivisa che i bisogni propri e degli altri vengano soddisfatti attraverso l'impegno comune<sup>2</sup>". Se analizziamo il concetto di comunità in ambito ma-

<sup>1</sup> Sarason S. B., *The psychological sense of community*, San Francisco: Jossey-Bass, 1974, p. 157

<sup>2</sup> Stephen Wright 's doctoral dissertation, "Exploring Sense of Community in Living-Learning Programs and in the University as a Whole" [http://www.wright-house.com/psychology/Stephen\\_Wright\\_dissertation.pdf](http://www.wright-house.com/psychology/Stephen_Wright_dissertation.pdf)

nageriale, secondo Leonard Greenhalgh, nel suo articolo *Managing Strategic Relationship: The Key to Business Success* il successo organizzativo del XXI secolo è dovuto alle aziende che sostengono, promuovono e proteggono i rapporti di collaborazione nella loro organizzazione e all'esterno. Greenhalgh aggiunge che un maggior vantaggio competitivo si ha quando le relazioni sviluppano il senso di comunità e un manager è tanto più efficace quanto più gestisce le relazioni con i collaboratori, i fornitori, i clienti, i concorrenti: "se le persone, i gruppi e le organizzazioni si focalizzano su un obiettivo comune," scrive, "è la strada giusta verso il vantaggio competitivo<sup>3</sup>".

## Aziende Wiki

Le aziende innovative nel mondo sono quelle che attingono talenti e competenze da una serie di bacini globali, applicando la logica della Wiki impresa, costruita su un ecosistema economico digitale, cioè su infrastrutture aperte a basso costo. Queste iniziative sono volte da un lato a far nascere rapporti di business collaboration, dall'altro a facilitare l'aggregazione di un livello di capitale intellettuale sempre più elevato, che trava-

<sup>3</sup> "Managing Strategic Relationships: The Key to Business Success - Review". HR Magazine. FindArticles.com. 27 Apr, 2011.

[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m3495/is\\_8\\_46/ai\\_78132969/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_8_46/ai_78132969/)

licando i confini nazionali, etnici e culturali, può diventare una potente leva anti-crisi. La prima slide che i manager di Google mostrano per presentare la propria azienda è molto semplice e dice così: "Google è un progetto di ricerca di Stanford". È importante che un'azienda si presenti come figlia dell'Università ed è un esempio che si può estendere a molti altri casi che riguardano l'Università di Harvard. Boston si è fisicamente estesa per chilometri, se consideriamo il ramo delle aziende che operano nelle nanotecnologie e nelle biotecnologie che nascono proprio nel contesto del MIT. In pratica questo tipo di intervento, di "formazione globale", aiuta a trasformare le persone, le quali condividendo l'esperienza fatta, lavorano in concreto su quello che hanno visto, cercando i modi migliori per fare innovazione al loro interno e predisponendo un "business plan delle idee" riferito alla loro organizzazione.

L'errore più grande che un'azienda può fare è quello di "burocratizzare l'innovazione". Non è sufficiente creare un dipartimento ad hoc, uguale a tanti altri settori dell'azienda, ma si tratta di creare una vera e propria "mobilitazione" all'interno ai fini di un coinvolgimento delle persone, che sia sempre più emozionale. L'obiettivo non è quello di sposare lo slogan "innovazione", ma di trasformare concretamente l'azienda in un sistema aperto in cui il passaggio sia da ambienti lavorativi chiusi e gerarchici, basati su rapporti rigidi fra impresa e dipendenti, a una serie di "reti del capitale umano" sempre più distribuite – collaborative e basate sull'organizzazione autonoma –

che traggono conoscenze e risorse dall'interno come dall'esterno.

Nel libro "Il viaggio delle idee", ho sottolineato che l'innovazione non è un solo fatto tecnico, un metodo rigido che determina il successo di un'idea, di un'intuizione, di una proposta, è piuttosto il frutto di un'attitudine mentale, di una predisposizione psicologica che va alimentata con la ricerca, il confronto, lo scambio di più punti di vista colmando la distanza che purtroppo ancora esiste tra la realtà della ricerca, il mondo accademico e il mondo delle imprese. Nel mondo attuale in cui viviamo, tutto questo non solo non è stato sviluppato, ma cosa più grave non è entrato nei processi organizzativi delle imprese.

È ormai senso comune dire che in un normale iPhone è presente più tecnologia e sapere di quello che ci è voluto per mandare l'uomo sulla luna. Questo è il punto interessante: la tecnologia progredisce in modo esponenziale, l'organizzazione, invece, quella classica delle aziende, è ferma o procede con molta lentezza.

Il tutto sta creando una grande discrasia che si riflette sul piano economico. L'Occidente in più è insidiato dal fenomeno della globalizzazione, che fa sì che i capitalismi emergenti, tutti ormai connessi con internet tramite computer o smartphone, producano idee e innovazioni che vanno a competere proprio sul terreno della conoscenza, che da sempre è stato per l'Europa e per gli Stati Uniti lo strumento competitivo più importante.

Siamo di fronte ad un "gigantismo tecnologico" e ad un "nanismo culturale": nell'economia della conoscenza chi sa va

avanti e chi non sa rischia di perdere i privilegi che ha conquistato nel tempo.

Nel passato l'organizzazione burocratica diffondeva e promuoveva la tecnologia e in qualche modo l'innovazione. Oggi che la tecnologia spesso è più avanzata all'esterno che all'interno dell'azienda, l'organizzazione burocratica non riesce più a funzionare. Fin'ora siamo stati molto innovativi nella tecnologia ma pochissimo nei modelli di gestione e gli attuali governi non riescono a soddisfare le esigenze più elementari dei cittadini. E questo, oltre ad essere un problema molto importante per la governance del futuro, fa nascere quei particolari fenomeni sociali a cui stiamo assistendo: sempre più frequenti eventi di autorganizzazione, che grazie alla tecnologia diffusa e molecolare, gli stessi cittadini mettono in atto per soddisfare i loro bisogni e le loro esigenze di base.

Tutto questo sta trasformando profondamente la politica e il modo di vivere.

Ciò che è avvenuto è che la tecnologia, in particolare internet e i social network, ci ha "spinti" a collaborare e a condividere: siamo entrati in una dimensione wiki in cui condividiamo tutto, in cui trasformiamo il nostro modo di vivere e di relazionarci con gli altri. Questo atteggiamento aperto ormai è importantissimo anche nelle aziende: se non si crea un ecosistema in cui coevolvono i collaboratori, i fornitori e i clienti, data la complessità nella quale si sta vivendo, in futuro non sarà difficile fare business, ma semplicemente impossibile.

### **Sense of community**

E qui si inserisce il Sense of community. Non è infatti possibile affrontare nessun tipo di cambiamento sociale, se non si

creano quel clima e quella identità che danno significato alle iniziative che si mettono in atto. Sia che si faccia una riforma fiscale, sanitaria, o del lavoro, se una comunità non ha una sua identità, tutte questi passaggi rischiano di essere artificiali e di non durare nel tempo.

Diversi sono gli esempi di innovazione sociale, di community che si stanno evolvendo: da Starbucks, a P&G, a BMW alle italiane Technogym, Loccioni ecc. Community che, lentamente, stanno rappresentando il futuro dell'azienda.

E sono questi gli esempi da cui partire. Le aziende, come dicono Tapscott e Williams, saranno costituite da una serie di *"reti di capitale umano sempre più distribuite collaborative e basate sull'organizzazione autonoma, che traggono conoscenze e risorse dall'interno come dall'esterno"*.

Gli autori Robin Murray, Julie Caulier Grice e Geoff Mulgan sostengono che il termine innovazione sociale può avere molti sensi. Infatti può significare semplicemente un'innovazione socializzata che crea nuovi sapere tecnici o organizzativi, ma anche un'innovazione sociale, ossia un approccio pragmatico ai problemi sociali, che applica tecniche manageriali per risolvere problemi nel presente, senza badare molto all'orizzonte ideologico o alla correttezza politica.

Diversi governi e diverse organizzazioni ritengono fondamentale dare ampio spazio alla social innovation per promuovere iniziative volte al benessere del cittadino.

Un esempio interessante da citare sono le COHOUSES.

Il COHOSUING<sup>4</sup> è uno stile di abitazione collaborativo che cerca di superare l'emarginazione contemporanea dell'individuo nel quartiere, in cui nessun conosce bene il suo vicino e dove non si trova nessun senso di comunità. Nella società di oggi, molti si trovano lontani dalle proprie famiglie e dagli amici storici, con una conseguente crisi. Il concetto è nato negli anni settanta in Danimarca con le prime COHOUSES o bofoellesskaber: oggi si trovano oltre 600 comunità di COHOUSES in Danimarca, 100 negli Stati Uniti e dozzine nel resto dell'Europa, Regno Unito, Olanda, Svezia e Germania inclusi. In Danimarca si avvia perfino la costruzione di interi quartieri della città seguendo il modello COHOUSING – un vero revival del borgo tradizionale<sup>5</sup>.

La globalizzazione dei mercati e le nuove tecnologie stanno contribuendo al nuovo cambiamento e così come era accaduto alla popolazione passata dal lavoro agricolo e artigianale al lavoro di fabbrica durante la rivoluzione industriale, così accade alla popolazione odierna che sta vivendo una "rivoluzione digitale". Il valore aggiunto nel lavoro del futuro è dato proprio dalla collaborazione. Elica, Brunello Cucinelli, Cisco sono solo alcune delle aziende definite great placet to work, perché rendono a misura d'uomo il loro ambiente di lavoro, ponendo particolare attenzione non solo al ruolo di dipendenti ma di essere umani.

4

[http://www.intelligenzaemotiva.it/mother\\_earth/Co-houses.htm](http://www.intelligenzaemotiva.it/mother_earth/Co-houses.htm)

<sup>5</sup> Ibidem

E le community online sono un esempio nuovo di partecipazione, di unione e di gruppo: si tratta di luoghi virtuali dove ci si conosce, si condividono passioni, idee o semplicemente si passa del tempo. È un modo per incontrare vecchi amici o per conoscerne di nuovi ed è anche quel "posto" dove la partecipazione e il confronto avviene per discutere di tematiche importanti. Le community si sono molto sviluppate nel web e questo ha offerto alle aziende l'opportunità di facilitare il processo di incontro con i propri collaboratori, fornitori, clienti o potenziali clienti. Un esempio di business co - creato con il cliente è Threadless: una community che usa la collaborazione di una comunità che disegna, sceglie e compra T-shirt prima che siano prodotte e commercializzate, e così centra l'obiettivo che ogni stock di prodotto faccia margine: su 1000 disegni votati settimanalmente sono stampati i 10 con score più alto e le T-shirt sono vendute in Internet; i 10 disegnatori ricevono 2000 dollari in contanti. Threadless è un esempio vincente di "concorrenza a strato pulito (clean slate)", metafora geologica per indicare libertà dagli strati di business legacy che appesantiscono la performance aziendale<sup>6</sup>.

ChatWork<sup>7</sup> è una piattaforma di comunicazione progettata per semplificare le comunicazioni aziendali e per aiutare a prendere decisioni rapide sul lavoro. Le funzioni sono semplici e consentono alle imprese di costituire dei gruppi di discus-

6

<http://www.zerounoweb.it/approfondimenti/collaboration-social-networking/organizzare-socialmente-l-azienda-come-e-perch.html>

<sup>7</sup> <http://www.chatwork.com/>

sione cui si può accedere tramite PC e applicazioni mobili. Aiuta anche i responsabili aziendali ad assegnare e monitorare attività date ai membri dei vari team.

La collaborazione si spinge in tutti i settori, anche in quelli universitari e un esempio di uso intelligente di collaboration ci viene offerto da Cisco e dall'Università Bicocca di Milano<sup>8</sup>, dove verrà discussa una tesi di laurea collaborando online e servendosi della TelePresence Cisco – una soluzione di videoconferenza evoluta che utilizza video e audio in altissima definizione per permettere di comunicare ovunque nel mondo con un'esperienza paragonabile all'incontro "di persona", che facilita la cooperazione a distanza. L'utilizzo della TelePresence permetterà di presentare, condividere materiali, interagire al momento delle domande da parte della commissione internazionale di relatori come in una tradizionale sessione di laurea. Una scelta pensata per ridurre i costi legati a trasferte e missioni di docenti e ricercatori e per studiare innovazioni nella didattica, permetterà allo studente di Scienze e Tecnologie Geologiche di discutere la sua tesi, elaborata nel quadro del un programma internazionale di studi Atlantis, con una commissione che si trova presso la Michigan Technological University di Houghton, negli USA. *"Questa occasione dimostra ancora una volta come essere connessi e saper immaginare nuovi utilizzi del digitale offre grandi opportunità. In un mondo connesso, i saperi, le esperienze e le persone che si possono raggiungere sono potenzialmente infiniti; si*

8

<http://www.cisco.com/web/IT/press/cs13/20130411.html>

*abbattono i confini e si può collaborare in modo più produttivo ed efficace in ogni progetto"* commenta Agostino Santoni, l'amministratore delegato di Cisco Italia *"Siamo molto orgogliosi di essere parte di essere parte di una tesi di laurea discussa a livello internazionale; è un'occasione che ancora una volta ci rende consapevoli del fatto che il vero valore aggiunto delle tecnologie di rete su cui lavoriamo ogni giorno è la capacità di sviluppare il potenziale degli individui, della società, dell'economia"*.

### Globalizzazione intelligente

La Share Economy<sup>9</sup> ha precursori che oggi si godono il trionfo meritato dei pionieri. Zipcar, per esempio, ha ideato la condivisione dell'auto elettrica ma ha soprattutto avuto il potere di far sentire sorpassato il vecchio concetto dell'autonoleggio, puramente mercantile. Zipcar ha creato uno spirito di comunità fra i suoi iscritti, spesso ambientalisti: le auto vengono così restituite in ottimo stato e pulite a dovere. Eatfeastly e Yerdle sono altri due esempi di come l'aggregazione sia uno degli elementi chiave del successo della Share Economy. Eatfeastly.com si propone come occasione per "mangiare festosamente", evocando banchetti d'altri tempi, mentre Yerdle.com è "il luogo magico" dove condividere gli oggetti personali con gli amici<sup>10</sup>.

Nel suo articolo, "How The Share Economy Will Change The Way We Do Business", Scott Ann sostiene che sempre più persone si percepiscono come potenziali im-

<sup>9</sup> <http://tobenetwork.wordpress.com/>

<sup>10</sup> Ibidem

prese, ovvero *micropreneur*, che capitalizzano la propria *space capacity* impiegando le proprie risorse, come auto, case e tempo libero, che rimangono in parte inutilizzate. Airbnb è un portale peer-to-peer che in oltre 190 paesi mette in contatto proprietari di appartamenti che hanno spazi e stanze da affittare con persone che cercano posti dove soggiornare. Grazie a questa forma di economia nota come "consumo collaborativo" si sono sempre più diffusi i *micropreneur*, ovvero micro-imprenditori che risparmiano e guadagnano denaro utilizzando al meglio la loro *spare capacity*, ovvero i loro beni<sup>11</sup>.

Il mondo è cambiato e ora i capitalismi emergenti con la loro energia e la loro capacità stanno trasformando anche i vecchi capitalismi. Ma quale sarà il futuro

del management nel nuovo contesto economico? Il modo di pensare nuovo, dunque, è la coevoluzione: quel modello in cui i progressi sono dati proprio dalle competizioni, delle concorrenze, dalla collaborazione. Come dice Dani Rodrik è tempo di aprirsi alla dimensione di una globalizzazione intelligente<sup>12</sup>: *la globalizzazione è un'estensione globale del capitalismo, entrambi hanno camminato di pari passo, e quando nel 2008 c'è stata la crisi generata dalla globalizzazione, è stato necessario avviarsi verso una nuova forma anche di capitalismo, il 3.0 che deve essere affiancato quindi da una governance globale, che sia, appunto, "intelligente"*. Altrimenti sarà impossibile affrontare le sfide di un universo del lavoro che sta mutando profondamente profilo, dinamiche, concezioni e ritmi evolutivi.

### **Roberto Panzarani**

Docente di Innovation Management presso l'Università Lumsa di Roma. Da molti anni opera nella formazione in Italia. Studioso delle problematiche relative al capitale intellettuale in contesti ad elevata innovazione e autore di svariate pubblicazioni. Esperto di Business Collaboration, attualmente si occupa dello sviluppo di programmi di innovazione manageriale per il top management delle principali aziende e istituzioni italiane.

---

<sup>11</sup> Ibidem

---

<sup>12</sup> Rodrik, D., *La globalizzazione intelligente*, Editori Laterza, 2011

## Unisys, come portare l'innovazione nella Pubblica Amministrazione

Unisys fornisce servizi e soluzioni di Information Technology in tutto il mondo, mettendo a disposizione dei propri clienti l'esperienza maturata nell'ambito della consulenza, della system integration, dell'outsourcing, delle infrastrutture e della tecnologia server. Unisys supporta i propri clienti rendendo più affidabili le loro attività di business e dando visibilità ai processi in atto e all'impatto delle possibili decisioni, in modo da valutare le opportunità e calcolare i rischi ancor prima che vengano effettuati i relativi investimenti.

Unisys collabora, inoltre, con importanti Partner che offrono le migliori tecnologie e i servizi più avanzati e la sua offerta è rafforzata da alleanze con aziende leader del settore IT.

La società ha una profonda conoscenza delle soluzioni server che sono in grado di gestire un alto numero di transazioni in piena sicurezza. In questo modo, è in grado di affiancare i propri clienti offrendo loro efficienza operativa, ridotta complessità, maggiore produttività e affidabilità.

Il business di Unisys si concentra in diversi ambiti:

- **Sicurezza:** aiutando i clienti a salvaguardare le proprie attività, siano esse riferite a persone, luoghi, beni o dati, apportando così maggiore affidabilità e riduzione dei rischi
- **Data Center Transformation and Outsourcing:** incrementando l'efficienza e la capacità di utilizzo dei data center
- **End User Outsourcing and Support Services:** potenziando il supporto che i clienti offrono a utenti finali attraverso i dispositivi e PC desktop in loro possesso grazie a una struttura di supporto globale
- **Application Modernization and Outsourcing:** modernizzando le applicazioni aziendali mission-critical

In linea con il proprio impegno per lo sviluppo di soluzioni in grado di far fronte alle esigenze del mercato, Unisys offre servizi all'avanguardia per la pianificazione, la progettazione e l'implementazione di ambienti Cloud, con l'obiettivo di accrescere le potenzialità dei data center, pur continuando ad avvalersi dell'infrastruttura IT già presente in azienda. Soluzioni

in grado di fornire la necessaria flessibilità e la reattività necessarie al raggiungimento degli obiettivi di business.

Il Cloud Computing è infatti in testa alla priorità dei CIO e sta registrando una significativa accelerazione nell'adozione, passando dai progetti pilota alle implementazioni di produzione, con i cloud privati per applicazioni di produzione specifiche destinati a fare da apripista. Elemento questo che costituirà un passaggio chiave verso un uso più esteso di ambienti cloud pubblici nei prossimi due o tre anni.

Permane ancora infatti, presso molte organizzazioni, la preoccupazione a spostare i dati sensibili verso ambienti basati su Cloud pubblici. La sicurezza dei dati in questi contesti si conferma quale elemento essenziale, e le tecnologie a supporto costituiscono una forte area di sviluppo.

In questo ambito, Unisys fornisce Unisys Secure Private Cloud, una soluzione che offre un insieme unico di funzionalità di automazione che lo rendono facile da implementare e da utilizzare. Unisys Secure Private Cloud funziona sia con server virtualizzati che non virtualizzati e fornisce scalabilità ed efficienza.

## I mercati verticali e la Pubblica Amministrazione

Facendo leva sulle competenze acquisite nella gestione delle infrastrutture e dei servizi IT mission-critical, nell'OLTP (OnLine Transaction Processing) e nell'ambito della sicurezza, Unisys propone, attraverso le proprie Business Unit specializzate e i servizi di consulenza IT, soluzioni specifiche rivolte ai diversi mercati verticali, per i quali ha sviluppato competenze, applicazioni e strumenti specifici.

Fra i mercati verticali per i quali la società declina il proprio business anche quello della Pubblica Amministrazione, sia Centrale che Locale. Tra i clienti a livello globale annovera il Governo US. Da più di 50 anni, infatti, Unisys gode della fiducia del Governo Federale degli Stati Uniti e non solo. Istituzioni di tutto il mondo, enti governativi centrali e locali in Italia, hanno fiducia in Unisys perché in grado di aiutarli a ottimizzare l'organizzazione, proteggere i propri dati, i propri sistemi e, di conseguenza, i cittadini.

**NODES s.r.l. fornisce prodotti soluzioni e competenze in aree caratterizzate da ritorni di investimento rapidi ed elevati.**

## Le proposte

### **Analizzare e migliorare i processi di business**

Integra prodotti di **Microsoft e di Global360** per documentare processi, simularne le prestazioni, verificarne le convenienze in scenari alternativi, supportare la progettazione dei sistemi.

### **Migliorare la qualità dei dati aziendali.**

Propone soluzioni basate sui prodotti del leader di mercato (**Trillium Software**), che permettono profilazione, misurazione, normalizzazione, raggruppamento, deduplica, arricchimento dei dati (con i file postali aggiornati di tutti i paesi del mondo).

### **Sicurezza**

Realizza soluzioni che rendono visibili in tempo reale le caratteristiche di tutti i dispositivi connessi alla rete (**Insightix Visibility**) controllando in tempo reale le autorizzazioni d'accesso (**Insightix NAC**) nel rispetto delle regole di compliance e delle politiche aziendali

Fornisce soluzioni di gestione degli End Point (**Tivoli End Point Manager e tecnologie BigFix**), con funzionalità avanzate di automazione e sicurezza: 'Patch Management', 'Security Configuration and Vulnerability Management' 'Energy reduction', Software Usage Monitoring and Analysis; Antivirus, Firewall.

Fornisce soluzioni di 'strong authentication' (**RSA**)