

Introduzione

Una rivoluzione copernicana

Luigi Ferrari, in epigrafe al libro *L'impresa nell'era della convergenza*¹, pone questa frase: «La gente parla, parla di tutto, parla anche delle marche e dei prodotti. Se coloro che fanno i prodotti vogliono prendere parte alla conversazione sono i benvenuti, altrimenti sappiano che la conversazione avverrà ugualmente» (*Cluetrain Manifesto*²). In altre parole, come già aveva fatto Giampaolo Fabris in *Societing*³, si parte dal prendere atto che «i mercati oggi sono conversazioni». Conseguentemente per le imprese «la prima condizione per poter non solo sopravvivere, ma trarre vantaggio da questa realtà è l'aprirsi all'ascolto e al dialogo, non già usando la rete come mero strumento di comunicazione (nella illusoria convinzione di poter adattare i vecchi messaggi al nuovo sistema di media), bensì ribaltando il paradigma della verticalità e del controllo».

Le imprese devono quindi rivedere politiche e prassi di comunicazione, di formazione, di gestione interna, di relazione con il territorio e gli stakeholder esterni. In una parola, la propria strategia e cultura d'impresa alla luce della rivoluzione portata dal web 2.0. Solo a questo punto potranno proseguire

¹ *L'impresa nell'era della convergenza*, a cura di L. Ferrari, Milano, Franco Angeli, 2012. Per approfondimenti si rimanda al post «L'impresa nell'era della convergenza», *Le Aziende InVisibili*, 25 gennaio 2012.

² R. Levine, C. Locke, D. Searls, D. Weinberger, J. McKee, *The Cluetrain Manifesto. The End of Business as Usual*, 1999 (trad. it. disponibile sul sito www.ilmestiere-discrivere.com).

³ G. Fabris, *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Milano, Egea, 2008. Per approfondimenti si rimanda al post «Societing», *Le Aziende InVisibili*, 2 maggio 2008.

nell'opera di trasformazione dell'azienda, per esempio seguendo la metodologia sintetizzata in Figura 1 e che verrà illustrata nei capitoli seguenti.

Web 1.0, 2.0, 3.0...

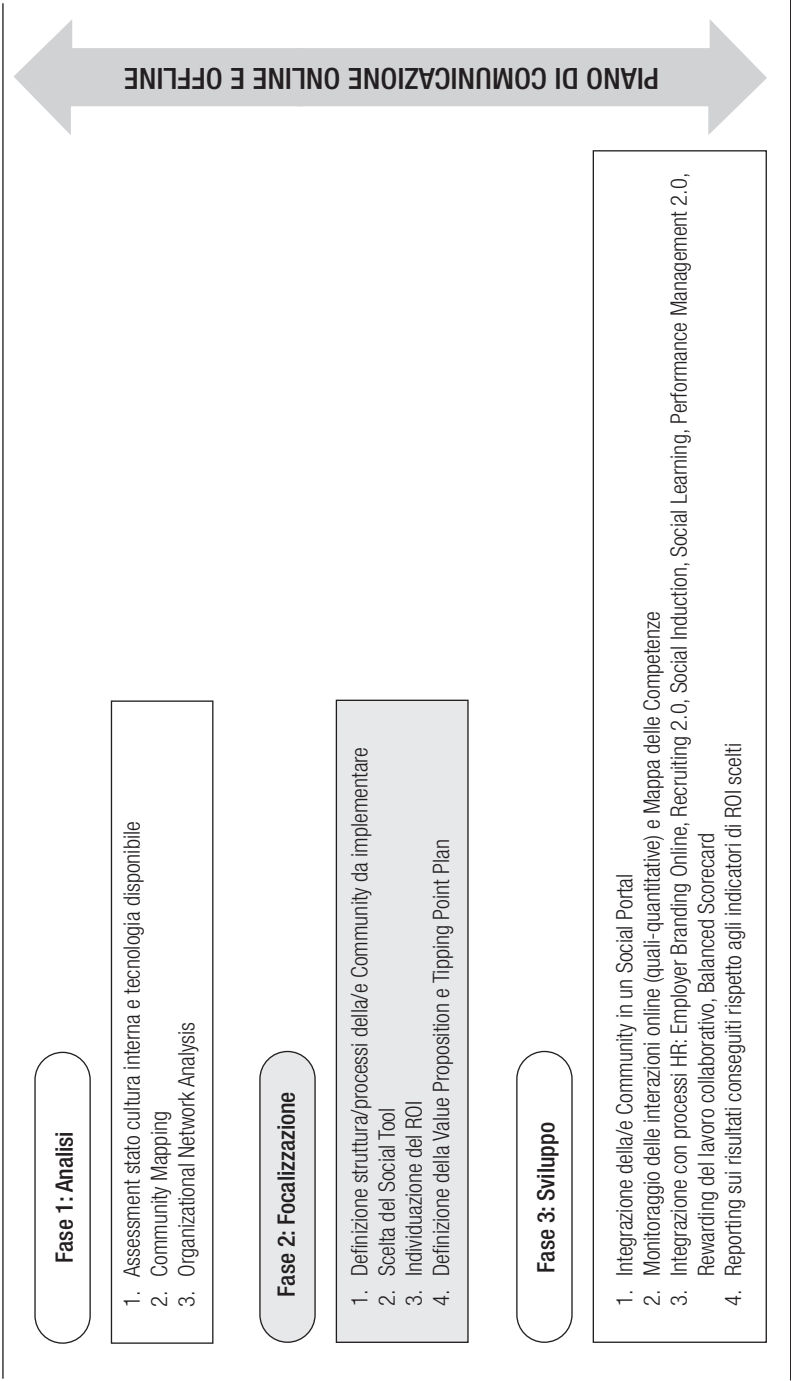
Il primo passo da compiere è innanzitutto definire esattamente che cosa si intende con «web 2.0»: spesso la mancanza di chiarezza su questo punto agevola gli alibi e le fughe in avanti di chi in realtà è terrorizzato dal crollo del tradizionale sistema di management «scientifico» («ma noi siamo già al 3.0!», «E noi al 4.0!» e così via, in una delirante quanto vuota escalation a chi ha la «realise manageriale.0» più lunga). Dunque distinguiamo, magari con l'accetta. Originariamente il web è stato usato come modo per visualizzare documenti ipertestuali statici, creati con l'uso del linguaggio HTML (1989, Tim Berners-Lee). In questa fase l'utente è un semplice «lettore»; l'approccio è quello di una semplice consultazione. Questo è quanto intendiamo, in buona sostanza, con «web 1.0».

«Web 2.0» è il termine coniato nel settembre 2005 dal guru americano Tim O'Reilly. Si riferisce a una piattaforma partecipativa che trasforma il web da un'estensione del sistema dei mass media (basato sul broadcasting dei contenuti) a uno spazio basato su un nuovo ruolo dell'utente: dalla semplice lettura alla possibilità di contribuire popolandolo il web e alimentandolo con propri contenuti. Il web 2.0 è dunque «architettura della partecipazione e intelligenza collettiva», ovvero «quel comportamento collettivo di tipo cognitivo che prende forma attraverso le tecnologie che consentono l'aggregazione dell'intelligenza distribuita in diversi individui e gruppi sociali»⁴.

Il web 2.0 rappresenta una rivoluzione copernicana perché mette l'utente al centro: i blog personali o collettivi, i social network, i wiki sono i principali ambienti che permettono agli utenti di generare contenuti. Ma nel web 2.0 l'utente è al centro anche per la sua capacità di aggregare le informazioni e i servizi a cui è più interessato. Anziché navigare nella rete alla ricerca delle informazioni, l'utente può mettere insieme informazioni e servizi acquisiti dai siti di suo interesse, ormai non solo con strumenti per «addetti ai lavori», come i feed reader, ma anche attraverso applicazioni molto semplici come Instapaper, Paper.li, Scoop.it, Storify ecc., sempre più popolari.

⁴ Bennato, *Sociologia dei media digitali*, cit., p. 60.

Figura 1 Metodologia per lo sviluppo di una social organization



Dalla wikinomics all'enterprise 2.0

Le conseguenze di questa rivoluzione copernicana sull'economia appaiono subito molto evidenti. In particolare nel 2006 esce *Wikinomics*⁵. Partendo dalla universale diffusione di Wikipedia, Tapscott e Williams ritraggono con estrema chiarezza «il mondo in cui milioni di persone interconnesse tramite email, blog, network, community e chat usano Internet come la prima piattaforma globale di scambio. È il mondo della collaborazione, della comunità, dell'auto-organizzazione che si trasformano in forza economica collettiva di dimensioni globali». L'esplosione, a partire dal 2007, dei social network e conseguentemente dei modelli di enterprise 2.0, management 2.0, social business ha rafforzato il valore della loro analisi. Vediamo rapidamente di che si tratta.

Il termine *enterprise 2.0* è stato coniato da Andrew McAfee, professore della Harvard Business School⁶. La definizione puntuale di enterprise 2.0 secondo McAfee è legata «all'uso in modalità emergente di piattaforme di social software all'interno delle aziende o tra le aziende e i propri partner e clienti». Per l'Osservatorio Enterprise 2.0 della School of Management del Politecnico di Milano, nato nel 2007, il termine indica una visione più ampia di evoluzione del modello organizzativo e tecnologico dell'impresa che si fonda comunque sull'applicazione di strumenti collaborativi 2.0 e sull'utilizzo della tecnologia come piattaforma abilitante dei processi e delle relazioni.

Ma il fattore tecnologico non è sufficiente a risolvere i problemi posti dalla serie complessa di fenomeni messi in moto dal web 2.0 (come l'apprendimento collettivo, l'innovazione partecipata, la co-generazione di valore), che richiedono nuove modalità di intervento: informali, guidate dal basso, spontanee, contestuali. In tutte le aree aziendali la dimensione comunitaria o *conviviale* assume un ruolo crescente nella generazione di

⁵ D. Tapscott, A.D. Williams, *Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything*, New York, Portfolio, 2006 (trad. it. *Wikinomics. La collaborazione di massa che sta cambiando il mondo*, Milano, Rizzoli, 2007). Per approfondimenti si rimanda al post «La nuova era della Wikinomics e i brontosauri dello scientific management», *Le Aziende InVisibili*, 13 agosto 2008.

⁶ A. McAfee, «Enterprise 2.0. The Dawn of Emergent Collaboration», *MIT Sloan Management Review*, 2006. Da segnalare anche N. Cook, *Enterprise 2.0. How Social Software Will Change the Future of Work*, Hants-Burlington, Ashgate, 2008, in particolare per la sua analisi delle «4 C» che sostengono il modello di *enterprise 2.0*, in parte coincidenti con le «5C» del cambiamento qui proposte nella Parte terza.

valore, rendendo necessaria la rivisitazione dei modelli di leadership e di governance. Trovo significativo il fatto che la School of Management del Politecnico di Milano abbia deciso di far confluire gli Osservatori precedentemente dedicati al Mobile e appunto all'Enterprise 2.0 in un nuovo Osservatorio dedicato allo Smart Working, «che richiede – si legge nel rapporto del novembre 2012 – la riprogettazione congiunta di leve non solo tecnologiche, ma anche di natura organizzativa e gestionale, che possono essere raggruppate in tre categorie fondamentali: 1. *bricks*, ovvero il layout fisico degli spazi di lavoro; 2. *bits*, ossia la capacità di sfruttare le potenzialità delle tecnologie digitali per il ripensamento dello spazio virtuale di lavoro; 3. *behaviours*, in termini di stili di lavoro e policy organizzative, cultura del top management e comportamenti delle persone»⁷. Connessi sì dunque, ma non solo online: anche e soprattutto offline, in una rete di relazioni in cui le community e il community management giocano un ruolo centrale.

SoLoMo e cloud



Il concetto di *smart working* è strettamente connesso a quello di SoLoMo, acronimo che indica la convergenza tra:

1. *Social*: la condivisione delle informazioni all'interno delle reti sociali;
2. *Local*: geolocalizzazione, distinzione in base alla posizione o, meglio, allo spazio fisico che ci circonda;
3. *Mobile*: in senso stretto implica il crescente uso, spesso sostitutivo, dello smartphone o del tablet piuttosto che del PC per le attività quotidiane.

La diffusione dei dispositivi di accesso mobili è il driver di questa convergenza. Nel bene e nel male stanno diventando il canale primario per memorizzare e condividere le informazioni su chi siamo, che cosa sappiamo, che cosa facciamo, dove siamo, dove siamo stati e dove intendiamo andare. Inoltre, diversamente da quanto accadeva nella fase del web 1.0, quando tutto avveniva nello spazio virtuale, ora diviene centrale lo spazio fisico da cui ci connettiamo in rete: che siamo a casa, al lavoro, per la strada o in un

⁷ MIP School of Management Politecnico di Milano, Osservatorio Smart Working, *Smart Working: ripensare il lavoro, liberare energia*, 2012, pp. 9-10.

bar non è più secondario, ma è essenziale al dato che viene condiviso, sia esso un testo o una foto oppure la semplice presenza in quel luogo⁸.

Il paradigma SoLoMo è rafforzato dallo sviluppo del cosiddetto *cloud computing*: «(in italiano “nuvola informatica”) indica un insieme di tecnologie che permettono, tipicamente sotto forma di un servizio offerto da un provider al cliente, di memorizzare/archiviare e/o elaborare dati grazie all'utilizzo di risorse hardware/software distribuite e virtualizzate in rete»⁹. L'avvento del paradigma SoLoMo illustra forse meglio di ogni altro il definitivo declino dello scientific management, riassunto nel celebre slogan «the right man in the right place»: oggi il presupposto organizzativo su cui fondare metodi e processi di lavoro è del tutto antitetico a quello fordista per cui non è il lavoratore che si muove, ma la catena di montaggio a scorrergli davanti mentre lui è fermo. Oggi, al contrario, il lavoratore è perpetuamente mobile ed è lo strumento di lavoro a seguirlo ovunque vada (per cui ogni luogo può diventare il luogo «giusto» per lavorare)¹⁰.

Social business

È in questo quadro evolutivo che si rende necessario nelle aziende pubbliche e private il passaggio dal management 1.0 al management 2.0. Fra i principi chiave¹¹ di questa nuova visione vi è senza dubbio l'apertura dei confini organizzativi: l'enfasi su questo aspetto porta alla definizione di *social business* come «un'organizzazione che ha messo in campo le strategie, le tecnologie e i processi atti a coinvolgere sistematicamente tutti gli individui che compongono il proprio ecosistema (dipendenti, clienti, partner, fornitori) nella massimizzazione del valore scambiato». Secondo gli organizzatori del Social Business Forum, con la perdita della «separazione storica e manichea tra il dentro e il fuori dell'azienda, gli attori che acquisiscono il ruolo di co-decision maker e di agenti del cambiamento dell'azien-

⁸ *The SoLoMo Manifesto*, novembre 2011, <http://momentfeed.com/whitepaper/>.

⁹ Wikipedia alla voce «Cloud computing».

¹⁰ Una chiara esposizione di come più in generale connettività e digitalizzazione stiano cambiando la nostra vita è offerta da E. Krause nel video *How Connectivity Is Transforming Us and Our Society* registrato al TEDxStockholm e disponibile su YouTube.

¹¹ Il *Little Blue Book of Social Transformation* realizzato da Salesforce in collaborazione con B. Solis e Altimiter, www.salesforce.com, è un vademecum di taglio estremamente divulgativo che riassume sinteticamente 20 principi caratteristici del social business.

da non sono più i manager, ma neanche i soli clienti (come prescritto invece dal social CRM). Oltre che dai manager, l'evoluzione organizzativa può essere guidata indistintamente dai clienti, dai dipendenti, dai partner e dai fornitori. Tutte queste categorie passano dal ruolo di comprimari a quello di co-protagonisti. Ancora, il processo di scambio tra interno ed esterno viene reso possibile da un approccio di coinvolgimento, non di comunicazione. Coinvolgere significa accogliere una pluralità di esigenze nell'informare il percorso di crescita e cambiamento organizzativo. Il motivo ultimo di esistenza dell'organizzazione non è più la sola generazione di valore a beneficio degli stakeholder tradizionali dell'impresa, ma lo scambio di valore tra l'azienda e l'intero ecosistema»¹².

Collaborative organization

Il social business richiede un nuovo modo di lavorare: anzi, come è stato detto, di «collaborare»¹³. Parlare di *collaborative organization*¹⁴ significa focalizzarsi su due concetti chiave. Il primo è l'aggettivo «emergente» (*emergent*), intendendo con emergente «ciò che diventa visibile o comincia ad essere notato affiorando alla superficie dal basso». Il secondo è «collaborazione» (*collaboration*) nel senso di «lavorare con qualcuno per creare qualcosa o raggiungere un obiettivo».

La sintesi «collaborazione emergente» indica in maniera precisa la direzione di sviluppo delle organizzazioni contemporanee: quella che guarda ai nuovi modi con cui le persone lavorano insieme per creare prodotti o servizi e risolvere problemi. Per realizzarli occorre legare insieme due fattori fondamentali, entrambi imprescindibili: la *cultura d'impresa* e la *tecnologia*, che, per i nostri scopi, definiremo semplicemente come «il modo in cui si fanno le cose in azienda», la somma di convinzioni, valori e norme circa i comportamenti (e gli atteggiamenti) che sono accettabili in una particolare organizzazione.

La cultura crea un contesto per i comportamenti e gli atteggiamenti in-

¹² Post «Il social business al punto di svolta», *Le Aziende InVisibili*, 9 maggio 2012.

¹³ Il neologismo è stato reso popolare da Palmarini, *Lavorare o collaborare?*, cit., p. 60.

¹⁴ J. Morgan, *The Collaborative Organization. A Strategic Guide to Solving Your Internal Business Challenges Using Emerging Social and Collaborative Tools*, New York, McGraw Hill, 2012. Per approfondimenti si rimanda al blog dell'Autore *Le Aziende InVisibili*, sotto la categoria «Collaborative Organization».

dividuali; inoltre la cultura influenza le azioni del gruppo. Una cultura «forte» di solito limita le attività individuali all'interno di una gamma ristretta di ciò che è considerato «accettabile». Naturalmente, tale vincolo può avere conseguenze positive e negative. Secondo James P. Ware¹⁵, comportamenti e convinzioni distintive di un'organizzazione collaborativa sono:

- far emergere i contributi di ogni individuo;
- valorizzare sincerità, apertura e onestà;
- raggiungere obiettivi significativi a costi ragionevoli;
- condividere i frutti del successo;
- trattare tutti allo stesso modo e con rispetto;
- premiare creatività e innovazione;
- puntare sulla velocità del processo decisionale;
- stabilire e mantenere relazioni con i colleghi.

Management 2.0: uno stato dell'arte

Ma qual è la situazione a livello internazionale? Ecco una sintetica panoramica di come appariva a fine 2012 dai più accreditati osservatori mondiali:

- due terzi delle imprese stanno utilizzando la tecnologia sociale per il marketing e le funzioni correlate. Il 37% ritiene che i social media verranno regolarmente utilizzati in tutti i processi aziendali. Il 9% ritiene che l'intera organizzazione sarà completamente integrata in chiave social¹⁶;
- il 79% delle aziende usa, o prevede di utilizzare a breve, i social media. I manager di circa la metà delle aziende che sono state classificate come «efficaci» nel loro modo di usare i social media hanno affermato che sono parte integrante della strategia d'impresa¹⁷;
- il 59% delle aziende utilizza i social media per interagire con i clienti, il 49% per fare pubblicità e il 35% per cercare nuovi clienti. Il 30% li usa per svolgere ricerche su concorrenti e nuovi prodotti. La metà, però, non raccoglie alcuna informazione attraverso i social media¹⁸;

¹⁵ J.P. Ware, «The Future of Business Collaboration», ottobre 2011, http://img.en25.com/Web/CitrixOnline/G2MC_FOW_FutureofBusinessCollaboration.pdf.

¹⁶ *AIIM Report 2012*, www.aiim.org.

¹⁷ Harvard Business Review Analytics Services, «The New Conversation. Taking Social Media from Talk to Action», www.sas.com, 2010.

¹⁸ *Stanford Business 2012 Social Media Survey*, www.gsb.stanford.edu.

- il 46% delle aziende a livello mondiale prevede di aumentare gli investimenti nei social media nel 2013. Tuttavia, solo il 22% dei quadri intermedi si sente pronto a inserire correttamente i social media nel proprio lavoro¹⁹;
- il 52% dei dirigenti sostiene che l'attività svolta tramite i social media è importante per le loro società. Per l'86% sarà di vitale importanza nell'arco di tre anni. Il 28% dei CEO ritiene che il social business è essenziale per le loro organizzazioni, circa il doppio del tasso di CFO e CIO²⁰;
- il 71% delle aziende sostiene di fornire assistenza ai clienti attraverso i social media, il 18% di gestire più di un quarto di tutte le attività di customer care in questo modo²¹;
- i progetti di CSR delle aziende coinvolgono meno della metà della forza lavoro e il 96% degli investimenti sulle tecnologie social focalizzate verso gli stakeholder interni ed esterni non è connesso, nonostante sia evidente il ritorno sugli investimenti derivante dalla loro integrazione²²;
- il 27% delle aziende ha personale specificamente dedicato ai social media all'interno della propria organizzazione. Nell'83% dei casi, le unità organizzative dedicate sono gestite da tre persone o meno²³.

Inoltre:

- secondo Nielsen²⁴, i consumatori passano sempre più tempo sui social network che su qualsiasi altra categoria di siti. Trascorrono il 20% del loro tempo totale online tramite personal computer (PC) e il 30% via cellulare o mobile. Nielsen ha rilevato inoltre che il tempo totale speso sui social media negli Stati Uniti tra PC e dispositivi mobili è aumentato del 37% arrivando a 121 miliardi di minuti nel mese di luglio 2012, rispetto agli 88 miliardi del luglio 2011. Infine, Facebook è ancora l'asse portante del social web essendo il social network più visitato negli Sta-

¹⁹ IBM 2012 Social Business Study, midsizeinsider.com.

²⁰ MIT Sloan Management Review 2012 Social Business Global Executive Study, disponibile gratuitamente sul sito di MIT Sloan Review.

²¹ SAP and Social Media Today Report, si veda «Social Is Still a Small Part of Customer Service», www.emarketer.com, 7 novembre 2012.

²² Social Business Council 2012 Engagement Study, disponibile su Slideshare.

²³ Ragan Communications and NASDAQ OMX Survey, si veda «Structuring a Social Media Team», disponibile previa registrazione su www.ragan.com.

²⁴ Social Media Report 2012, www.nielsen.com.

ti Uniti tramite PC (152,2 milioni di visitatori) e applicazioni mobili (78,4 milioni);

- secondo McKinsey²⁵, il valore ancora inespresso della social economy è pari ad almeno 1300 miliardi di dollari e attraversa tutti i principali processi aziendali, con particolare riferimento a quelli relativi all'emersione, condivisione e sviluppo della conoscenza;
- secondo Deloitte²⁶, in seguito all'avvento dei nuovi modelli di social organization, alla sempre maggior diffusione di device mobili, all'aumentata disponibilità di software 2.0 per la gestione delle risorse umane e il lavoro collaborativo, si modificheranno radicalmente il ruolo strategico, l'assetto organizzativo e le competenze della direzione HR; una prima conferma di questa affermazione sembra arrivare, per quanto riguarda l'Italia, da una ricerca di AIDP (Associazione Italiana per la Direzione del Personale), Gruppo Regionale Lombardia, e Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, presentata il 31 gennaio 2013 e volta a verificare in quale misura l'utilizzo crescente di tecnologie 2.0 e dei social network da parte delle aziende influisca sui ruoli HR e sulle modalità di gestione delle risorse umane. Il questionario di 19 domande ha visto le risposte di 153 aziende. L'esito dell'analisi ha permesso poi di formulare nuovi quesiti ai rappresentanti HR di 17 aziende di grandi dimensioni, quali: Adecco, Brembo, Bticino, Edenred, H3G, Sanofi Aventis, IBM, Microsoft, Pirelli, Randstad, Sasol, Sea, Sisal, Stm, Unicredit, Vodafone. È emerso che lo strumento più usato in azienda è LinkedIn (56,3%), seguito dall'intranet collaborativa (55,6%). Solo il 10% delle imprese non utilizza in alcun modo i social network. Le direzioni risorse umane sono tra le funzioni che utilizzano maggiormente i social network, con il 71,9%, seguiti da marketing e vendite, con un 56,3%. Il potenziamento, nell'ambito delle HR, della comunicazione, il coinvolgimento delle persone nonché la condivisione di esperienze di best practice risultano essere tra gli utilizzi maggiormente condivisi dagli intervistati, precisamente dal 47% di loro. Un altro importante utilizzo dei social network lo si ritrova nella ricerca di persone qualificate (43,6%). La funzione HR è tra i maggiori promotori, in azienda, delle iniziative social (54,5%).

²⁵ *The Social Economy: Unlocking Value and Productivity through Social Technology*, www.mckinsey.com.

²⁶ *Deloitte Predictions for 2013. Corporate Talent, Leadership and HR. Nexus of Global Forces Drives New Models for Talent*, disponibile previa registrazione sul sito di Bersin by Deloitte (marketing.bersin.com).

Da questo elenco di dati emergono un paio di conclusioni. La prima è che le più importanti istituzioni del mondo stanno lavorando molto attivamente per capire l'uso e l'efficacia dei social media per le imprese. Fra queste si contano le principali università e think tank tra cui Stanford, Harvard, MIT e molti altri. È probabile che questo enorme sforzo aiuterà i decisori e gli strateghi aziendali ad avere una visione ancora più chiara sulla ineluttabilità della transizione dal management 1.0 al management 2.0 e su come procedere per realizzarla.

La seconda è che le organizzazioni sono chiaramente nel bel mezzo di questa transizione. La maggior parte ha finora sperimentato e alcune hanno iniziato il viaggio verso una completa trasformazione. Ma quelle che ancora non si sono mosse per nulla si trovano ad appartenere a una *netta minoranza* per la prima volta da quando i social media sono apparsi sulla scena.

Infine va rilevato che le statistiche di cui sopra sono solo la punta di un iceberg ancora in gran parte invisibile, poiché spesso le aziende sono riluttanti a rendere disponibili dati sensibili per la presa di decisione su dove investire con i social media, soprattutto quando si sentono ancora in ritardo rispetto a quella che ormai si può definire come una delle più grandi rivoluzioni della storia del management. «Capitalism goes social»²⁷, sintetizza Gartner con uno slogan che ad alcuni può apparire utopico, ma che di fatto sintetizza l'avvento di un nuovo modello strategico, organizzativo e culturale con cui tutti devono imparare a fare i conti.

La social organization come risposta al cambiamento

In questo quadro, da dove cominciare? Il punto di partenza più adatto per comprendere le trasformazioni in atto e avviare un processo di change management a esse coerente è la *social organization*, fondata sulla valorizzazione dell'intelligenza collaborativa dei suoi membri. Qui la creazione di valore sociale passa attraverso la capacità di generare la cosiddetta *mass collaboration*, sfruttando le enormi potenzialità dei social media, attraverso

²⁷ *Capitalism Goes Social, or How Technology Will Enable the 99% to Change Your Business Forever*, settembre 2012. Il report è disponibile a pagamento sul sito www.gartner.com ed è parte di una ricerca più ampia, *Drive Disruptive Innovation with Maverick Research*, scaricabile a pagamento dallo stesso sito.

l'istituzione di community collaborative, che vivano tuttavia anche offline. Parliamo dunque del prodotto dell'interazione di tre fattori: i *social media*, le *community* e la *purpose* (la proposizione di valore).

È possibile generare questa interazione? «La questione – scrive Emilio Bartezzaghi nel saggio introduttivo al libro di Nicola Palmarini *Lavorare o collaborare?* – è se l'utilizzo dei social media possa rappresentare l'occasione per realizzare una svolta radicale, una discontinuità nel percorso evolutivo delle organizzazioni. In altri termini, si tratta di capire se e come i social media – che in modo molto più rapido ed esteso rispetto alle precedenti ondate tecnologiche si sono già affermati nella vita quotidiana di milioni di cittadini e consumatori – possano contribuire a creare le condizioni per cambiare radicalmente le organizzazioni e il lavoro, cioè per passare da modelli centrati sulla gerarchia, la frammentazione delle attività e il controllo, a modelli basati sulla collaborazione, l'elevato contributo delle persone e la partecipazione»²⁸.

La mia esperienza di studioso, giornalista, manager e consulente dimostra che il cambiamento è possibile, anzi inevitabile. Per realizzarlo occorre però trovare le soluzioni più adatte ai diversi contesti organizzativi a problemi molto concreti quali: come ridefinire la propria cultura aziendale alla luce dei nuovi valori, comportamenti e modi di lavorare necessari per trasformare l'azienda in una social organization? Quali e quante community creare? Utilizzando quali tecnologie sociali? Che impatto ha tutto questo sui processi di acquisizione, gestione, sviluppo e formazione delle persone? E come cambia il modello di leadership?

Lo scopo di questo libro è proprio quello di mettere ordine tra questi interrogativi, offrire delle soluzioni e corredarle con le testimonianze di chi prima di altri ha intrapreso il cammino di una radicale trasformazione.

²⁸ Palmarini, *Lavorare o collaborare?*, cit., p. XI.