

**MINA DISTRATIS , GIORDANO FERRARI**

**VIRTUAL TEAM e X-TEAM: COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE CON LE NUOVE  
TECNOLOGIE <sup>1</sup>**

**1. Come evolvono i *team*: nuove tecnologie e “*virtual team*”**

L'evoluzione dei *team* verso forme organizzative **virtuali** si verifica con la diffusione delle nuove tecnologie informatiche, ed in primo luogo del *web*.

Mutano le dinamiche e i contesti classici della comunicazione: l'ambiente lavorativo cambia radicalmente e attraverso internet è possibile mettere in relazione in tempo reale persone che si trovano in luoghi spazialmente distanti. Le categorie di spazio e tempo risultano dilatate, oggi è possibile incontrarsi molto più facilmente grazie agli spazi relazionali messi a disposizione da internet. Cambia la concezione stessa di “interazione sociale” e di “collaborazione”. Per prendere le giuste decisioni sono richieste molte informazioni e la dimensione virtuale, se opportunamente progettata, può facilitarne il reperimento e la gestione di quella che alcuni studiosi hanno definito “inflazione informativa”.

Inoltre, la dimensione virtuale consente di velocizzare il processo comunicativo e rendere gli individui protagonisti attivi di una grande **agorà**. Le organizzazioni moderne sono caratterizzate da contesti complessi, ambigui e mutevoli, dove i significati prodotti sono il risultato di un'incessante opera di negoziazione. Nell'organizzazione virtuale l'obiettivo non è “diffondere informazione” ma **generare conoscenza** e renderla nuovamente disponibile a tutti gli attori organizzativi sotto differenti forme.

In tale contesto assumono un posto di rilievo i *virtual-team*: si tratta in genere di *team* distribuiti geograficamente e costituiti da persone legate da interessi ed obiettivi comuni, che comunicano e coordinano il proprio lavoro attraverso l'utilizzo della tecnologia informatica (Wiensfeld 1998).

---

\* Copyright (c) Brain Cooperation (2008) -Tutti i diritti sono riservati. Pubblicato con l'autorizzazione dell'autore.

<sup>1</sup> Una precedente versione è stata pubblicata in E. Nunziata, L. De Bernardis, M. Distratis, G. Ferrari, Team per il successo : Riconoscere, progettare e gestire team autoregolati ad alta performance, Franco Angeli, Milano, 2007



I componenti di questi gruppi hanno caratteristiche molteplici e differenti tra di loro e fanno parte di un network temporaneo, basato sulle esigenze del momento. I membri tenderanno a cambiare per adattare la struttura alle esigenze del mercato.

Se da un lato i *team* virtuali risultano essere un'ottima chiave di successo, dall'altro richiedono al management un grande sforzo progettuale in grado di conciliare diversi fattori e superare le difficoltà di coordinamento e gestione che possono essere così classificate:

- i confini delle responsabilità;
- le modalità e i tempi della comunicazione;
- la condivisione degli obiettivi;
- la gestione dei conflitti (la migliore strategia è quella di affrontare i malumori appena percepiti).

Martha Haywood (1998) propone quattro principi fondamentali per costruire un *team* virtuale efficace:

- creare i presupposti per condividere la vision tra i membri del *team*;
- creare un'infrastruttura tecnologica, politica e di processo che faciliti la comunicazione, i flussi lavorativi, la costruzione di relazioni ed una corporate memory;
- selezionare e formare i membri del *team*;
- trasformare l'esperienza del *team* in una potenziale gratificazione dei membri a livello personale e professionale.

Inoltre la Haywood evidenzia i fattori che sviluppano nei *team* le opportune abilità per raggiungere gli obiettivi prefissati:

- l'esistenza di *standard* condivisi;
- l'affidabilità delle tecnologie di comunicazione;
- l'esistenza di strumenti di misurazione delle performance;
- la definizione dei processi, l'allineamento per obiettivi, processi, strumenti e competenze;
- l'esistenza di un sistema di *corporate memory*, ovvero di una memoria collettiva dei membri del *team*, condivisa e basata sulle esperienze e sulle competenze del *team* e dei singoli individui;
- l'esistenza di obiettivi scritti e progetti ben delineati;
- la proattività dei membri nel costruire la rete;
- lo sviluppo delle competenze tecnologiche necessarie per collaborare e comunicare in un ambiente virtuale.

## **2 La fiducia nei virtual team**

Un altro elemento che caratterizza e rafforza i *team* (anche quelli virtuali) è la fiducia. Diversi autori hanno affrontato il concetto di fiducia attribuendone diverse sfumature in base al contesto in cui le



persone operano. Dikken (2000), per esempio, afferma che la fiducia tende ad assumere diverse forme e intensità sulla base del:

- livello di familiarità con gli altri individui (Dikken parla di fiducia nella conoscenza degli individui);
- livello di comprensione della situazione.

Lewicki e Bunker pongono invece l'attenzione sulle relazioni tra gli individui, minimizzando l'impatto delle singole situazioni. In particolare, in situazioni familiari (es. due partner di affari) il livello di fiducia potrebbe variare in rapporto al contesto in cui ci si trova. Quando la fiducia è basata sulla conoscenza di un altro individuo ci troveremo di fronte a relazioni molto più forti. Nel caso contrario, in situazioni di bassa familiarità, si svilupperanno deboli legami di fiducia tra le parti, basati sulla dipendenza di una parte dall'altra (è questo il caso delle obbligazioni contrattuali).

Se si pensa ad un contesto di lavoro prettamente virtuale è possibile affermare, utilizzando le teorie di questi autori, che il livello di esperienza degli individui determinerà il livello di fiducia all'interno del gruppo e su ciascuna situazione. L'assenza o un'esperienza limitata condurrà invece a molte situazioni (difficilmente comprensibili a priori), mentre un alto tasso di esperienza sarà indice di un'alta familiarità con tali situazioni (alta fiducia nella situazione).

**Tab. 2 – Situational Trust Types. Fonte: Dikken (2000)**

<i>High</i>	<b>Familiarity Reliance-Based Trust</b>	<b>Confidence-Based Trust</b>
<i>Low</i>	<b>Dependance-Based Trust</b>	<b>CSQ Reliance Based Trust</b>

La tabella riportata in questo paragrafo si basa sull'assunto che la fiducia cambia in relazione al contesto. Sono possibili anche altre classificazioni, ma le relazioni avranno sempre un ruolo primario nello sviluppo della fiducia. È importante notare come la fiducia possa crescere in relazione allo sviluppo e alla crescita delle relazioni tra gli individui. Seguendo il modello proposto il livello della familiarità e della comprensione delle situazioni così come il livello di fiducia che ne scaturisce, potrebbero cambiare durante la durata del progetto ed evolvere verso altri tipi.

In relazione a quanto detto possiamo affermare che ogni *virtual team* è animato dai suoi propri obiettivi, propositi e regole interne e tornando al modello proposto, la comprensione delle diverse situazioni può avere un'influenza sulla fiducia.

### 3 *Le dimensioni di un virtual team*

È possibile misurare le dimensioni del *virtual-team* attraverso l'utilizzo di tre dimensioni:

- il livello di continuità del *team*;
- il grado di dispersione del *team*;
- la relazione con l'organizzazione.

Ognuna di queste dimensioni ha un ruolo attivo nel definire le situazioni e il livello di familiarità con gli altri partecipanti. Il grado di dispersione geografica dei membri del *team* è una variabile fondamentale ed influisce direttamente sulla cultura del *team* e sul grado di coesione dei membri.

La comunicazione *face to face* agevola di molto l'instaurarsi della fiducia tra i membri. Questo aspetto, naturale nelle relazioni mediate dallo spazio fisico, tende a dissolversi nella dimensione virtuale e a dipendere direttamente dal grado di dispersione geografica: maggiore è la dispersione, minore sarà la familiarità tra i membri del *team*. Inoltre, più i *team* sono omogenei, più facile sarà creare coesione tra gli individui e l'organizzazione.

Per chiarire quanto detto, si propone l'esempio di un'azienda danese, la Oticon. Questa azienda ha un *virtual-team* composto da 150 membri sparsi per la nazione che comunicano, imparano, collaborano attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie: sono spariti i tradizionali meccanismi di interazione sociale. La creazione di fiducia all'interno di un *team* richiede una mutua assistenza tra gli individui e l'organizzazione. Handy (1995) suggerisce di trasformare i *virtual-workers* in membri per far sì che essi si sentano parte a tutti gli effetti dell'organizzazione.

Più stretto è il legame di comprensione con l'organizzazione, maggiori saranno le possibilità di sviluppare familiarità con gli individui.

Inoltre più alto è il livello di continuità del *team* e maggiore sarà la familiarità tra i membri del *team* stesso (le persone si conoscono e si fidano a vicenda) e la comprensione delle situazioni interne al *team*.

### 4. Il *team* tra continuità e discontinuità della relazione

La nozione di **discontinuità** consente di spiegare le differenti forme che può assumere il termine **virtuale**.

Le discontinuità sono **gap** o mancanze di coerenza e possono riguardare gli ambienti di lavoro, i compiti assegnati e le relazioni con i lavoratori o con i manager, (Orlikowski, Desanctis 1999).

È possibile classificare due tipi di discontinuità:



- discontinuità temporale – si tratta di una interruzione all'interno di una successione logica –. Per esempio, quando dei lavoratori si spostano da un'impresa ad un'altra, c'è una discontinuità per il datore di lavoro;
- discontinuità per mancanza di coerenza – si verifica in alcuni aspetti del lavoro di un individuo –. Per esempio, quando i lavoratori dipendono da più capi durante lo sviluppo di un particolare progetto, ci sono delle discontinuità nella supervisione che possono creare delle potenziali difficoltà sia per gli impiegati che per i loro superiori.

La parola “virtuale” viene quindi usata per descrivere contesti di lavoro che prevedono uno o più tipi di discontinuità che si riferiscono alla dilatazione delle categorie spazio-temporali, all'organizzazione interna dei gruppi e alle differenze culturali.

Le discontinuità che si incontrano nei processi organizzativi sono sempre accompagnate da elementi di continuità, i quali rappresentano dei fattori già presenti sul posto o che emergono per fare da ponte alle discontinuità. Le continuità svolgono un ruolo molto importante: legano i nuovi elementi introdotti nel contesto lavorativo con le discontinuità per creare coerenza con le situazioni preesistenti e perciò conosciute. Per spiegare questo concetto basti pensare alla situazione che si era venuta a creare nelle compagnie aeree statunitensi dopo l'undici settembre. Il disastro delle torri gemelle aveva messo a nudo tutte le debolezze della legislazione riguardante la sicurezza aerea.

Gli operatori del settore cercarono di dare un senso a ciò che non aveva funzionato in quella occasione, tentando di riesaminare qualche aspetto ancora applicabile. In definitiva cercarono delle continuità che potessero aiutarli a dare un senso alla situazione.

Le continuità sono fattori (impliciti o espliciti) che influenzano il comportamento dei lavoratori, i quali ne sono coscienti ed operano in loro funzione. «...esse possono apparire come routine invisibili o tacite, eccetto nel caso in cui le differenze nelle aspettative siano chiare sin dall'inizio». (Gaborro 1990).

Anche l'evoluzione delle relazioni nelle organizzazioni tende a procedere per gradi e in genere rispetta uno schema di continuità:

- prima interazione: i membri delle organizzazioni iniziano ad interagire dapprima attraverso dei meeting che trattano questioni molto generali che riguardano l'organizzazione in sé (continuità con il loro modo di agire);
- incontri mirati e discussioni ad hoc: vengono approfonditi i problemi in maniera molto più dettagliata (il problema, la discontinuità, viene affrontata attraverso modi di agire standard).

Per spiegare meglio il fenomeno della continuità/discontinuità nelle relazioni, Markus, Brook e Agres propongono il caso del *team* di progetto in cui le comunicazioni tra i membri del *team* sono mediate attraverso il web.

Alla base del *team* c'è un obiettivo comune che è quello di commercializzare il prodotto e di conseguenza raggiungere dei risultati economici. Le motivazioni condivise rappresentano un fattore di



continuità per il gruppo e la chiave per comprendere le discontinuità derivate dalla nascita di emergenti problemi organizzativi.

La stabilità è un pre-requisito fondamentale per un comportamento flessibile. Le continuità e le discontinuità possono emergere ed evolversi con il passare del tempo conducendo a diverse forme di lavoro virtuale. In particolare il lavoro virtuale consente al gruppo di comprendere in minor tempo la discontinuità fino a renderla percepibile come continuità. In altre parole, utilizzando i *team* virtuali è possibile “routinizzare le discontinuità in continuità”.

### **5. La comunicazione nei team virtuali**

La **comunicazione** diviene la variabile critica di supporto della rete virtuale e assume un'importanza rilevante la creazione di quella che Galimberti e Riva (1997) definiscono **inter-strutturale** o **struttura mentale determinata dalla messa in rete delle menti**. Con inter-strutturale mentale gli studiosi intendono sottolineare la **connessione** di una molteplicità di strutture cognitive contemporaneamente attive nell'interazione comunicativa.

L'interazione comunicativa è il “luogo” in cui vengono messe in pratica le competenze cognitive dei partecipanti. Quando si vogliono introdurre degli spazi virtuali sostenuti dagli strumenti ICT, è dunque necessario ripensare e progettare accuratamente i modelli comunicativi e il rapporto circolare individuo-organizzazione-tecnologia.

In particolare i due autori evidenziano tre passaggi che è necessario gestire quando si progettano spazi di lavoro virtuali:

- da una lettura intrasoggettiva dei processi cognitivi all'idea che la cognizione sia un'attività congiunta, i cui prodotti non stanno **nelle**, ma **tra** le menti;
- dalla comunicazione intesa come processo lineare all'assunzione di un modello dialogico-conversazionale come paradigma dell'interazione comunicativa;
- dalla situazione di passività nella quale si trova l'individuo quando è semplice fruitore di una tecnologia della comunicazione, alla partecipazione attiva del soggetto ad un congegno che influisce sulla propria identità di utilizzatore.

I manager sanno che la comunicazione è un fattore fondamentale all'interno dell'organizzazione e può rafforzare l'identità organizzativa.

La comunicazione aiuta a creare dei significati condivisi all'interno di un contesto sociale comune e stimola nei confronti delle persone un sentimento di attaccamento verso i significati, i valori e la cultura condivisa.

All'interno di un *team* virtuale, i membri all'inizio dovranno dar vita ad un ricco e proficuo scambio di informazioni con il resto del gruppo, e comunicare con scadenze precise gli obiettivi e l'andamento



del proprio lavoro. Dovranno fornire dei feedback precisi delle informazioni ricevute, e tener sempre conto che il fattore fondamentale della comunicazione non è la quantità ma la qualità.

Gli strumenti più utilizzati per lo svolgimento del processo comunicativo sono i seguenti:

- posta elettronica;
- contatti informali (telefonici, *face-to-face*...)
- richiesta del parere dell'esperto (persone che in precedenza hanno gestito situazioni simili);
- riunioni formali (il *team* virtuale si incontra materialmente o realizza e *conference*);
- riunioni occasionali (il *team* si incontra nel momento in cui sorge un problema).

Riassumiamo di seguito i principi chiave che consentono di strutturare una comunicazione efficace all'interno del *team* per raggiungere gli obiettivi comuni:

- definire e far rispettare gli standard di codifica e decodifica delle informazioni (utilizzare un linguaggio comune al *team* e delle regole di condotta);
- sostenere il *team* per agevolare il passaggio da un contesto comunicativo tradizionale (mediato dallo spazio fisico) a un contesto virtuale;
- i membri del *team* devono essere in grado di utilizzare in maniera mirata tutti i canali di comunicazione sincrona di cui dispongono (incontri faccia a faccia, telefono o videoconferenza);
- responsabilizzare i membri per favorire forme di comunicazione efficace: i membri devono capire come confezionare i propri messaggi per consentire una diffusione e un assorbimento delle informazioni immediato. Questo aspetto avrà un impatto determinante sulla presa di decisioni.

## 6. Cooperazione e integrazione delle competenze nei *team*

Il processo innovativo impone all'azienda di integrare diverse competenze (Rothwell 1992). I *team* tendono a caratterizzarsi per la multidisciplinarietà dei membri e per la loro provenienza interfunzionale rispetto al contesto azienda.

Il *team* diviene pertanto un fondamentale strumento di integrazione (Butera 1999) delle conoscenze organizzative detenute dai gruppi funzionali. Tale integrazione avviene tramite lo sviluppo delle relazioni esterne, coinvolgendo i gruppi funzionali che collaborano al processo attraverso il contatto tra i membri del *team* ed i gruppi. Il coinvolgimento diretto delle figure provenienti dai diversi gruppi funzionali, facilita la relazione **team-gruppi**, crea una visione comune sul progetto e rafforza il senso di appartenenza all'azienda.

Tuttavia, in questo scenario perfetto, diversi sono gli ostacoli che si possono incontrare. Innanzitutto, la percezione della diversità da parte dei membri del *team* è sempre molto forte e si ripercuote sul piano comunicativo creando difficoltà e ostacolando il processo decisionale (questo è vero soprattutto nelle relazioni tra la parte tecnica – progettisti ed ingegneri – e quella commerciale – marketing e vendite). Il conflitto si crea perché i membri appartenenti a determinate funzioni aziendali



utilizzano differenti metodi e linguaggi e, spesso, hanno una diversa preparazione di base che è tipica di alcune figure professionali (es. ingegneri verso gli economisti).

Un'altra variabile che ostacola l'integrazione all'interno dei gruppi è costituita dal tempo e in particolar modo dal numero limitato di ore durante il quale i membri possono lavorare contemporaneamente, dovuto ai differenti fusi orari, nel caso in cui le compagnie abbiano diverse sedi in siti differenti.

Un'altra barriera è costituita dalla disponibilità delle tecnologie. Attualmente non ci dovrebbero essere problemi per poter comunicare nel modo più rapido ed efficace possibile. In alcune zone del nostro pianeta non sono disponibili tecnologie a **banda larga**. Un altro aspetto correlato con la dimensione temporale è rappresentato dalle peculiarità culturali dei popoli. Gli americani, per esempio, lavorano seguendo il paradigma **need for speed**, utilizzano l'e-mail e preferiscono responsi rapidi. In altre culture tutto ciò potrebbe collidere con l'etica del lavoro come nel caso dei lavoratori giapponesi. Questi ultimi sono molto corretti ed aspettano senza fretta i responsi e ritengono incompleta la sola comunicazione scritta.

Dirigere un *team* multiculturale non è un compito facile. I *team leader* ed i *supervisor* devono essere al corrente di tutto ciò che accade nell'ambiente lavorativo per poter poi essere in grado di risolvere ogni tipo di problema, Cascio (2000). Inoltre devono essere capaci di comprendere le differenti culture e riuscire a sfruttarle per poi arrivare al successo, O'hara (2001). Se esiste la fiducia tra i membri del *team*, la comunicazione diventa più semplice (Lipnack, Stamp 1997); (Javernpaa 1998); (Dash 2001); (Alexander 2000).

I *manager* devono assicurarsi che tutti i componenti del *team* possano partecipare all'interazione e trarne dei vantaggi. Molte volte alcuni individui hanno bisogno di una guida mentre altri sono più indipendenti: in Giappone, per esempio, la cultura del lavoro in *team* è molto radicata e ai lavoratori è lasciata ampia iniziativa.

Ma come l'*information-technology* può risolvere questi problemi aumentando la cooperazione, la collaborazione e la fiducia all'interno dei *team* virtuali?

Le variabili che caratterizzano i *team* virtuali, già ampiamente esaminate, influenzano la comunicazione, lo sviluppo della fiducia e l'uso dei differenti strumenti ICT per agevolare le attività di lavoro. La collaborazione virtuale può essere considerata come il risultato dell'applicazione degli strumenti ICT per favorire la cooperazione tra gruppi di persone disperse geograficamente che si caratterizzano per una comunicazione face-to-face minima o praticamente assente.

Townsend afferma che gli impiegati che condividono spazi di lavoro virtuali interagiscono grazie ad una combinazione di strumenti ICT per svolgere le proprie attività. Secondo l'autore i fattori che agevolano il passaggio da una interazione face-to-face alla collaborazione virtuale sono:

- la prevalenza di strutture organizzative di tipo orizzontale;
- la crescita della cooperazione interorganizzativa;
- la percezione che ciascun membro partecipa attivamente alla vita dell'organizzazione;
- la conoscenza del processo globale;



- la globalizzazione e il conseguente ampliamento del volume degli affari e delle attività **corporate**.

Churchill e Bly nella loro indagine affermano l'importanza dei MUD – *Multi User Domain* – nel processo comunicativo e cooperativo tra i componenti dei *team* virtuali. I MUD sono considerati più efficaci e accessibili rispetto alle tecnologie che prevedono l'utilizzo di videoconferenze o *telecommuting*. La collaborazione attraverso i MUD avviene in camere interconnesse dove si trovano altri *user*.

È molto difficile costruire delle relazioni durature all'interno dei gruppi virtuali e numerosissimi sono i problemi relativi alla scelta delle tecnologie da utilizzare per mantenere attiva la cooperazione tra individui che operano in contesti differenti e lontani tra loro. Ricerche precedenti suggeriscono che la comunicazione informale potrebbe servire come collante durante lo sviluppo della collaborazione e il contatto sociale. Nei contesti virtuali mancano i tradizionali meccanismi di interazione *face-to-face* e le diverse fasi che caratterizzano un processo decisionale non sono presenti a causa delle caratteristiche di tali gruppi. Gli studi in materia suggeriscono che un'interfaccia elettronica non può sostituire una interazione *face-to-face*, (Abel 1990), (Sproull e Kiesler, 1991). D'altra parte le tecniche ICT potrebbero essere usate per supportare le relazioni all'interno dei *team* dopo un iniziale contatto *face-to-face*. Abel ha affermato tutto ciò nei suoi scritti sottolineando l'importanza primaria dell'interazione *face-to-face* tra i membri dei *team* e solamente in un secondo momento le tecnologie ICT dovrebbero consolidare le relazioni.

La fiducia è un prerequisito essenziale per lo sviluppo e il sostegno delle relazioni all'interno di un gruppo di lavoro e si basa sul giudizio razionale dei componenti del *team*. Talvolta l'opinione di ciascun individuo potrebbe essere influenzata da variabili come l'importanza e l'attrattività del partner con cui si interagisce, (Wigand 2002).

Queste condizioni potrebbero aiutare a ridurre la complessità e l'incertezza nelle interazioni sociali e logicamente rendere la collaborazione effettiva. Wigand ed Hossain hanno osservato nelle loro ricerche che le attività cognitive ed emozionali precedono lo sviluppo della fiducia all'interno di un *team*. Le attività cognitive potrebbero apportare competenza e conoscenza nel *team* mentre le attività emozionali potrebbero creare un legame emozionale, instaurando maggior feeling tra i componenti dei gruppi. Gli studi sulla sostenibilità della collaborazione virtuale sostengono che la fiducia è un fattore critico da raggiungere attraverso l'uso delle tecnologie ICT per supportare lo scambio tra i partner all'interno di relazioni commerciali, (Bandow 1998). La collaborazione è il risultato della fiducia che si instaura tra differenti gruppi di interesse (Hossain & Wigand 2002). Thibaut, Kelly e Blau conclusero le loro ricerche affermando che la fiducia è il frutto di un processo graduale che richiede un alto coinvolgimento.

Ma come è dunque possibile costruire una relazione basata sulla fiducia e lo scambio reciproco in un contesto virtuale dove non esistono relazioni *face-to-face* e tra individui con caratteristiche professionali e personali differenti? Gli studiosi suggeriscono che un interesse comune per gli obiettivi da raggiungere e una visione comune costituiscono un prerequisito fondamentale per l'utilizzo delle



tecnologie ICT (Wigand, Picot, Reichwald.). Inoltre, studi successivi mettono in evidenza che la fiducia che si crea tra gruppi dove manca una interazione face-to-face è temporanea e fragile nonostante ci sia una base culturale comune che comunque non rappresenta nè un passato comune nè piani per il futuro (Javernpaa, Leidner).

Alla fine di questa raccolta di studi, possiamo sicuramente affermare che le sole strutture di ICT non possono da sole costruire la fiducia, ma possono essere dei buoni mezzi per il suo consolidamento. È molto difficile o impossibile stabilire la fiducia in quei gruppi dove è assente una pre-relazione *face-to-face*. L'integrazione della conoscenza e delle relazioni sociali è il principio base che potrebbe poi essere supportato dalle tecnologie ICT.

## **7. Come le comunità di pratiche integrano e supportano il lavoro in *team***

La comunità di pratiche (Wenger, 2001) è un gruppo di persone che condivide un interesse e si impegna in un processo di apprendimento collettivo che tende a creare legami tra i membri. Le comunità di pratiche possono avere dimensioni variabili: piccole ma molto organizzate, oppure grandi ma caratterizzate da relazioni molto deboli tra i membri. I membri delle comunità possiedono un livello di conoscenze superiore che li distingue da coloro che non appartengono al gruppo ed inoltre posseggono un ampio repertorio di storie, esperienze e modi di risolvere i problemi.

All'interno delle comunità di pratiche i membri discutono, si aiutano e condividono informazioni. Un esempio famoso che viene spesso riproposto è rappresentato dai pittori impressionisti che si incontravano nei caffè e discutevano sulle tecniche e sugli stili pittorici.

Oggi si parla di comunità di pratiche all'interno delle organizzazioni per sottolineare le strutture sociali informali/formali in grado di creare e diffondere conoscenza: tutti noi partecipiamo attivamente e contemporaneamente ad una o più comunità di pratiche.

Per molti studiosi le comunità di pratiche rappresentano un ottimo strumento per facilitare l'apprendimento e il processo creativo **intra gruppo**: la conoscenza rappresenta dunque il frutto del lavoro delle comunità di pratiche.

Adottare una comunità di pratiche non è semplice per l'organizzazione. Wenger propone di implementare questo meccanismo di apprendimento a partire dal sistema educativo partendo da tre presupposti di base:

- integrare l'apprendimento scolastico classico con la partecipazione a comunità in cui affrontare le stesse tematiche di studio;
- collegare l'esperienza appresa al di fuori della scuola ;
- focalizzare l'interesse anche al di fuori della scuola (Wenger, 2001).



Nelle grandi imprese, l'utilizzo di Comunità di pratiche, agevola il collegamento tra i diversi livelli dell'organizzazione attenuandone le differenze e riconoscendo ad ognuno la propria importanza. Le comunità hanno bisogno dei loro spazi e spesso si assiste a forme spontanee di comunicazione e scambio. L'esempio tipico è la nascita dei forum nei quali discutere e confrontarsi e la creazione di documenti nei quali conservare la conoscenza.

## **8. Comunità di pratiche e teamwork a confronto**

Cerchiamo a questo punto di capire quale è la differenza tra **Comunità di pratiche** e **teamwork**.

I *teamwork* sono uniti da un obiettivo comune da raggiungere che viene individuato dal top management. Le Comunità di pratiche non hanno un obiettivo prefissato da raggiungere. Il *team* lavora per fasi e attività scadenze dal piano di lavoro mentre le Comunità di pratiche si muovono lungo la conoscenza dei membri, la sua condivisione e il suo sviluppo.

Alle attività del gruppo contribuiscono solo i membri, le comunità sono invece molto più aperte all'interazione con l'ambiente circostante, anzi vivono di questa interazione per condividere informazioni e conoscenza. I membri del *team* ricevono una retribuzione a risultato ottenuto, nelle comunità il risultato ottenuto rappresenta l'unico scopo per i membri.

È possibile trovare dei punti in comune e collegare i *team* di lavoro e le Comunità di pratiche usufruendo dei vantaggi di queste due diverse forme organizzative?

Molte compagnie stanno sperimentando una "doppia organizzazione" per consentire e agevolare la condivisione della conoscenza e favorire l'interscambio tra queste due forme. Le comunità, essendo aperte a contributi da varie discipline, sviluppano una vera e propria solidarietà tra i membri che sono uniti dall'intento di condividere le proprie conoscenze. Nella maggior parte dei casi l'elogio ricevuto da un membro di una comunità è molto più significativo di quello che può essere espresso da un leader di un gruppo, proprio per la maggior ampiezza di competenze presenti nella comunità. Nella doppia organizzazione le Comunità di pratiche sopperiscono al limite dell'isolamento del gruppo, grazie alla loro interdisciplinarietà.

In pratica, la doppia organizzazione collega gli individui che sono membri di un *team* con la gente proveniente da altri *team* in network collaborativi e Comunità di pratiche. Le Comunità di pratiche creano la fiducia e la collaborazione per condividere i successi e gli insuccessi.





Fig. 4 – La doppia organizzazione. Fonte: Mc Dermott R. (1999).

## 9. Gli X-Teams : i risultati di una ricerca

Lo studio presentato da Ancona nell'articolo del MIT *Sloan Management Review* (Ancona, 2005) sottolinea l'esigenza, da parte delle società, di adottare strutture organizzative sempre più piatte caratterizzate da un'interdipendenza di compiti e *team*, attente ai richiami provenienti dall'esterno. La cosiddetta *X-Team* nasce per soddisfare tale esigenza.

Si è notato come alcuni *team* sembrava stessero agendo in modo giusto, stabilendo regole e responsabilità chiare, intensificando la fiducia fra i membri e definendo con precisione gli obiettivi. Ciò nonostante molti loro progetti fallirono, altri non andarono in porto per mancanza di risorse, altri ancora non raccolsero informazioni dall'esterno, cosicché il loro prodotto risultò già vecchio ancor prima del lancio. Tutto ciò perché tali *team* mancavano di flessibilità ed erano essenzialmente focalizzati all'interno.

I *team* di successo invece sono orientati verso l'esterno, attenti alle esigenze degli *stakeholders* e rispondono in modo più adeguato ai cambiamenti riguardanti il lavoro, le tecnologie e le richieste del cliente; in altre parole, sono capaci di adattarsi meglio al nuovo panorama competitivo.

Le 5 componenti che caratterizzano gli *X-Team* sono:

1. attività esterna
2. legami estesi
3. strati espansibili
4. *membership* flessibile
5. meccanismi di esecuzione

### 1) Attività esterna

L'attività esterna è fondamentale: ad esempio ottenere delle risorse significa ben poco se non si ha la possibilità di assumere un *outreach* che con il suo bagaglio di conoscenze può aiutare i membri del *team* a sfruttare al meglio le risorse stesse. Avere una attività esterna di alto livello è indubbiamente un marchio di garanzia, ma la sua efficacia dipende dal sapere quando utilizzare l'*ambassadorial-activity*, *scouting*, *task-coordination*.

**Ambassadorial activity**; tale attività indirizza l'alta dirigenza, difende la reputazione del *team*, esercita pressioni per ottenere risorse, controlla alleati e concorrenti, mette in guardia i membri del *team* dai cambiamenti politici e strategici, cosicché le potenziali minacce possono essere identificate e i danni limitati.

**Scouting**; serve a raccogliere informazioni: comprende sia indagini eseguite all'interno dell'organizzazione, allo scopo di individuare persone dotate di particolari conoscenze ed esperienze, sia ricerche di mercato, monitoraggio dell'attività dei concorrenti, raccolta di informazioni provenienti da altre società, individuazione delle tecnologie più avanzate. Per alcuni lo *scouting* può essere presente solo nella fase iniziale del progetto, per altri deve accompagnare la vita del *team*.

**Task coordination**; dirige e coordina i collegamenti fra le unità, i membri del *team* negoziano e si scambiano informazioni, colgono le reazioni in merito al loro lavoro e infine spingono gli altri gruppi di lavoro a rispettare gli impegni presi in modo che il *team* possa continuare a lavorare in modo fluido.

### 2) Legami estesi

I membri del *team* hanno bisogno di legami estesi con *outsiders*, legami che vengono definiti "deboli" o "*weak-ties*", che sono ottimi quando il *team* ha per esempio bisogno di raccogliere informazioni e particolari conoscenze. I legami forti o "*strong ties*" favoriscono alti livelli di cooperazione e il trasferimento di conoscenze complesse. Negli *X-Team* i legami interni si integrano con i legami forti e deboli esterni al *team* e alla società.

### 3) Strati espansibili

Com'è possibile strutturare un *team* così complesso? Secondo la ricerca l'*X-Team* è costituito da tre strati: il **nucleo**, l'**operativo** e l'**outernet**.

I membri possono far parte contemporaneamente di più strati, in modo molto flessibile.

Il **nucleo**: è presente spesso fin dalla nascita del *team*. È qui che si creano le strategie e si prendono le decisioni chiave. I cosiddetti "*core members*" portano avanti la storia e l'identità del *team*, coordinando anche le sue molteplici parti. I core members non corrispondono ad un alto livello manageriale, infatti, possono prestare servizio in altri *team* come membri operativi o *outernet*. È importante avere più persone all'interno del nucleo per garantire continuità al *team* anche quando 1-2 *core members* vanno via.

I **membri operativi**, eseguono praticamente i lavori; sono connessi l'uno con l'altro e con il nucleo.



I **membri esterni**. – gli *outernet* – danno valore aggiunto al *team*, offrendo esperienza e conoscenze specializzate; possono essere *part-time* o *cycle-time*, sono strettamente connessi al livello operativo e al nucleo.

#### **4) Membership flessibile**

L'appartenenza al *team* è estremamente mutevole: le persone possono uscire o entrare dal *team* o muoversi all'interno dei suoi strati. Per es. una persona può essere all'inizio, un consulente di un progetto, poi lavorare all'interno del progetto stesso e successivamente diventare *team leader* di un altro *team*.

#### **5) Meccanismi di esecuzione**

L'aumento dell'importanza del contesto esterno non deve significare la perdita d'importanza dei processi interni; basta non focalizzarsi su questi ultimi, evitando il formarsi di legami chiusi fra gli appartenenti al *team*, rischiando di perdere di vista tutto ciò che avviene all'esterno.

La *X-Team* ha ideato diversi meccanismi di coordinazione fra le parti, fra questi: incontri integrativi, decisioni trasparenti. Attraverso il primo strumento i membri del *team* condividono le informazioni raccolte esternamente, cosicché ognuno risulta informato e l'informazione stessa è resa estremamente disponibile.

Il secondo strumento, la trasparenza nelle decisioni, mantiene viva la motivazione dei membri, permettendo loro di lavorare con serenità.

Infatti, anche quando un progetto o un'idea sulla quale un membro ha lavorato viene respinta, è giusto che gli vengano spiegate le ragioni di una tale decisione. Le 5 componenti non possono lavorare isolatamente, le parti sono interdipendenti e presentano le seguenti caratteristiche nei due casi estremi:

#### **Tradizionali**

**Focus interno:** pone l'accento sulla fiducia, coesione e lavoro di processo.

**Legami con altri membri:** sforzi per creare un'identità forte e legami chiusi.

**Unico strato:** un'unica struttura, il *team* vs ambiente.

**Membership stabile:** netta distinzione fra *leader* e membri.

**Meccanismi di esecuzione:** coordinazione fra gli individui.

#### **X-TEAM**

**Focus esterno:** combinazione di attività interna ed esterna.

**Legami estesi:** legami interni si integrano con quelli esterni al *team*.

**Strati espansibili:** vi è un nucleo, uno strato operativo e un outer-net.

**Membership flessibile:** sono possibili spostamenti fra gli strati e fuori dal *team*.

**Meccanismi di esecuzione:** coordinazione fra gli strati.



L'*X-Team* può rappresentare un valido supporto per comprendere il contesto organizzativo. Emblematico è l'esempio riportato nell'articolo. Ad uno degli autori infatti fu chiesto di indagare su un cambiamento in negativo della performance in una nota società farmaceutica. La ricerca partì dal confronto fra la migliore performance attribuita all'*ALPHA TEAM* e la peggiore attribuita ad *OMEGA TEAM*.

Dall'analisi è emerso che *OMEGA* utilizzava un metodo tradizionale: focus interno, obiettivi e regole chiare, interazioni limitate ai membri interni. *ALPHA TEAM* invece, si stava adattando ai cambiamenti dall'ambiente usando proprio l'approccio che noi abbiamo definito *X-Team*: struttura a tre strati, non gerarchica, le cui parti erano estremamente interdipendenti.

Inoltre, mentre nell'*OMEGA TEAM*, l'organigramma e le regole erano rigide e i membri dovevano attenersi fedelmente al progetto iniziale, nell'*ALPHA TEAM* le regole erano sì esplicitate con chiarezza, evitando ambiguità, ma allo stesso tempo più flessibili, inoltre era concessa loro la possibilità di sollevare problemi che a loro parere necessitavano di una discussione.

Riguardo l'accessibilità delle informazioni, si notò come l'*ALPHA TEAM* scrivesse numerosi rapporti sui problemi incontrati e quanto si era appreso in merito. Creò inoltre un database con i nomi degli esperti consultati. Nell'*OMEGA TEAM* tali rapporti vennero scritti solo occasionalmente. Ciò dimostrò come, quando le *knowledge* sono estremamente sparpagliate, conservare le informazioni in modo strutturale, può essere determinante. Comunicare la *learning culture*, come avvenne nell'*ALPHA TEAM*, è determinante sia per migliorare la performance del singolo *team*, ma anche di tutti gli altri.

Il modello qui analizzato, *X-Team*, è estremamente prezioso nel mondo di oggi, ma è particolarmente adatto quando:

1. le strutture organizzative sono piatte, attente alle esigenze degli stakeholders e con una particolare propensione a stringere alleanze all'esterno.
2. il loro lavoro necessita di informazioni complesse ed estremamente sparpagliate e che cambino continuamente.
3. il progetto del *team* è collegato a progetti esterni al *team* stesso, per esempio lavorare su un nuovo prodotto che è parte di una famiglia di prodotti a cui altri stanno lavorando.

Il verificarsi di queste tre condizioni è sempre più frequente, ecco perché l'*X-Team*, possiamo affermare, rappresenterà il futuro modo di agire.

