

Come si deduce dal Maturity Assessment Model applicato nel “Laboratorio Unified Communication & Collaborator” della School of Management del Politecnico di Milano, UC&C è un fenomeno innanzitutto organizzativo.

Le nuove tecnologie creano benefici in quanto abilitano processi organizzativi e modalità di collaborazione in linea con le esigenze dell’organizzazione e la cultura delle persone”.
Tratto dal volume [“Agenda dell’Innovazione” di Smau 2011](#) .

UC&C Maturity Assessment Model

Sebbene molto spesso l'UC&C ponga l'attenzione soprattutto su aspetti tecnologici, questo è un fenomeno innanzitutto organizzativo: le nuove tecnologie creano benefici in quanto abilitano processi organizzativi e modalità di collaborazione in linea con le esigenze dell'organizzazione e la cultura delle persone. L'entità dei benefici colti, di conseguenza, non è solo funzione degli strumenti adottati, ma anche della coerenza e maturità complessiva con cui l'azienda stessa li ha adottati.

In particolare i tre principi organizzativi che sottendono l'applicazione della UC&C sono:

- **collaborazione emergente**: supporto alle dinamiche collaborative emergenti e trasversali, per rendere i processi più snelli, agili e adattativi e abilitare un'interazione veloce e diretta tra le persone;
- **apertura**: necessità di allargare i confini aziendali che tendono a diventare sempre più permeabili per consentire di assorbire informazioni e stimoli da attori esterni, secondo modalità di interazione più ricche e coinvolgenti;
- **virtualità**: possibilità di accedere a strumenti e informazioni e di avere interazioni sempre più ricche e veloci, indipendentemente dalla localizzazione fisica e dagli orari di lavoro, in modo da recuperare produttività e consentire forme di organizzazione del lavoro meglio adattabili alle mutevoli condizioni delle persone.

Relativamente a ciascuno di questi principi è possibile analizzare la maturità raggiunta dall'organizzazione in termini di:

- **Persone**: considerando la loro predisposizione culturale, disponibilità al cambiamento e capacità di lavorare secondo nuove modalità;
- **Organizzazione**: valutando la presenza e la diffusione di meccanismi organizzativi, regole, stimoli e incentivi al cambiamento e all'adozione dei nuovi principi organizzativi;
- **Strumenti**: che supportano le persone nelle loro attività lavorative e nella comunicazione e collaborazione.

Per ciascuno di questi aspetti sono stati definiti comportamenti osservabili e situazioni tipiche, andando a definire un modello di mappatura dei profili di maturità relativi a ciascun principio che è stato denominato **UC&C Maturity Assessment Model**.

Applicato alle 62 organizzazioni coinvolte, il modello ha consentito di definire profili di maturità e identificare gap ed ambiti di intervento prioritari per abilitare un percorso di cambiamento organizzativo verso la UC&C: in Figura 1 sono rappresentati i profili "medi" delle 62 organizzazioni coinvolte, dai quali è possibile trarre delle considerazioni di natura generale.

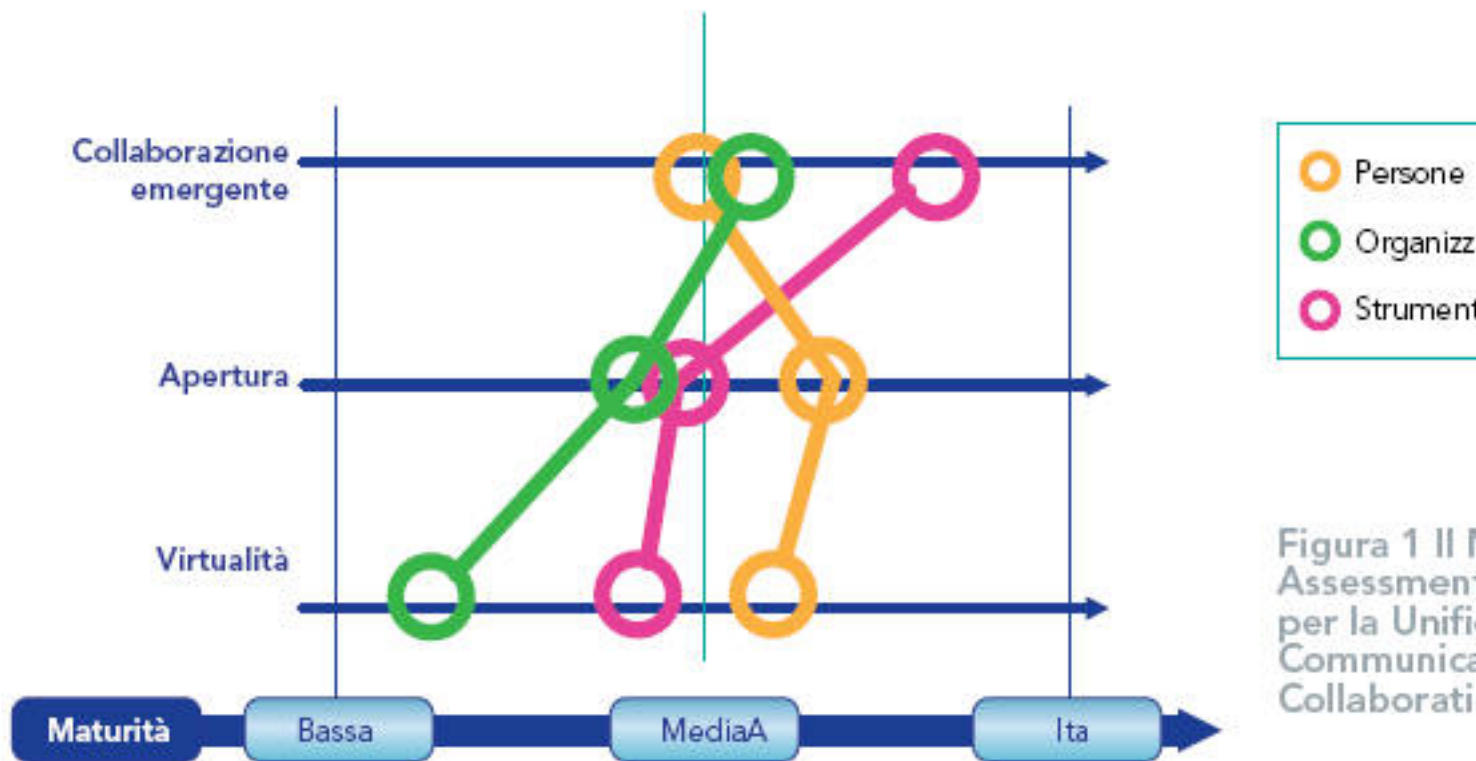


Figura 1 Il M... Assessment per la Unifi... Collaborati

Il riferimento al principio della collaborazione emergente, la gran parte delle aziende del campione appare maggiormente pronta al cambiamento per quanto riguarda gli strumenti di quanto non lo sia a livello di organizzazione e di cultura stessa delle persone. In molte organizzazioni analizzate, infatti, è stato riscontrato che, a fronte della disponibilità di nuovi strumenti che permettono di comunicare e interagire in modo dinamico e flessibile a prescindere dalle unità organizzative di appartenenza, è spesso l'organizzazione a disincentivare le relazioni trasversali e non gerarchiche oppure sono le persone che si dimostrano ancora poco propense a collaborazioni allargate e trasversali. Per quanto riguarda l'apertura, le persone appaiono decisamente più orientate al cambiamento di

quanto non siano gli strumenti e, soprattutto, l'organizzazione. In molti dei casi analizzati, ad esempio, mancano meccanismi organizzativi di stimolo e incentivazione alla creazione di reti di relazioni che permettano la condivisione di interessi ed esperienze lavorative così come mancano strumenti adeguati di supporto alla comunicazione e alla collaborazione con attori esterni quali partner, fornitori e clienti. Per la virtualità, infine, sembra esserci una spinta da parte delle persone a cui corrisponde una buona disponibilità di strumenti, ma non un pari orientamento al cambiamento dell'organizzazione, che fatica evidentemente a recepire nuove modalità di lavoro che sfidano le regole tradizionali relative agli orari di lavoro e alla presenza fisica.