



Conoscenza e collaborazione virtuale

DARIO DE JUDICIBUS

Le reti di conoscenza e le comunità di pratica possono rappresentare per un'azienda un tessuto connettivo basato sulla conoscenza in grado di aumentarne la competitività in un mercato estremamente dinamico.

Immaginate di essere davanti alla macchinetta del caffè, in una pausa di lavoro, a parlare del più o del meno con un vostro collega, quando alle vostre spalle sentite un gruppetto di persone discutere di un fatto capitato ad uno di loro. Una di queste persone sta infatti raccontando di come, un paio di giorni prima, si è trovato di fronte a un cliente che, alla richiesta di firmare un normale contratto di acquisto, aveva fatto notare un'inesattezza, o almeno quella che poteva ritenersi tale. A quel punto l'impiegato aveva chiesto cortesemente al cliente di aspettare un momento e si era recato dal Direttore della filiale. Caso ha voluto che proprio quel giorno si trovasse presso l'Ufficio del Direttore un vecchio funzionario dell'Ufficio Legale che, dopo una rapida scorsa al punto "incriminato", ha capito immediatamente il problema ed ha dimostrato in pochi minuti come la clausola in questione, in realtà, andava interpretata diversamente, ed era quindi più che valida. Il tutto fornendo a sostegno della sua tesi un articolo di una legge del 1986 disponibile nella intranet aziendale da un sito di cui l'impiegato non era a conoscenza. Nel sentire questa storia vi voltate verso il collega e gli chiedete di quale sito stia parlando, anche perché, proprio in questi giorni, avete avuto anche voi un problema simile, correlato ad una clausola di un altro contratto sul quale avete avuto una discussione con un cliente di vecchia data. Avuto l'indirizzo del sito tornate al vostro posto di lavoro e vi collegate alla intranet per andare a vedere se in quelle pagine c'è qualcosa che vi possa tornare utile. E in effetti vi rendete subito conto che si tratta di un sito interessantissimo, fatto magari in modo un po'

artigianale, forse da qualche collega dell'Ufficio Legale appassionato di Internet, ma sicuramente con una serie di contenuti molto utili per il vostro lavoro.

Quello che vi ho appena descritto si chiama "*knowledge accident*", ed è uno dei meccanismi più comuni di condivisione e diffusione della conoscenza in un'azienda. Purtroppo non è affatto il più efficiente, anzi, spesso succede che l'informazione ci viene fornita quando non ci serve più oppure quando, non avendo ancora incontrato il problema, non ne capiamo il valore. Ma che cosa è che genera un incidente di conoscenza? Perché esso avviene, e come si può fare a riprodurlo di proposito in un ambiente di lavoro?

Vi racconto una storia. Qualche tempo fa un funzionario di una grande azienda americana decise di verificare l'efficienza del centro di supporto telefonico alla clientela. L'analisi rivelò che la maggior parte degli operatori passava troppo poco tempo al telefono con i clienti, facendo spesso delle pause, in particolar modo alla macchinetta distributrice dell'acqua, l'equivalente della nostra macchinetta del caffè negli Stati Uniti. Si decise così di togliere un certo numero di macchinette dall'area dove lavoravano gli operatori e di effettuare una decisa azione di comunicazione nei confronti degli impiegati per sottolineare l'importanza di non effettuare pause durante il proprio turno di lavoro, peraltro già dimensionato per evitare periodi troppo lunghi e stressanti per ogni singolo operatore.

I risultati non si fecero attendere. La percentuale di tempo passato al telefono da ogni singolo operatore aumentò considerevolmente, tanto da arrivare vicino al 100%. Stranamente, tuttavia, il numero di clienti serviti diminuì altrettanto considerevolmente, come incominciò a decrescere anche la soddisfazione dei clienti per il servizio reso. Si decise così di chiamare degli esperti per analizzare la situazione e cercare di capire cosa era successo. Il gruppetto di consulenti tenne sotto osservazione gli operatori, fece interviste, raccolse dati. Alla fine il risultato fu sorprendente. Quello che risultò fu che il tempo speso per ogni chiamata era considerevolmente aumentato, tanto che, pur sfruttando di più il proprio turno, ogni operatore finiva per servire meno clienti, e in aggiunta non sempre riusciva a risolvere loro il problema.

A questo punto si cercò di capire quale potesse essere la causa di questa imprevista diminuzione della capacità dei vari operatori di rispondere rapidamente alle domande dei clienti, e venne fuori che il problema nasceva proprio dal fatto di avere eliminato le pause durante il turno. Molto spesso, negli ambienti di lavoro,

capita che quando ci si incontra con i colleghi durante una pausa, si finisce per parlare quasi esclusivamente di lavoro. Questo scambio di informazioni, eventi ed idee, era diventata una fonte preziosa di conoscenza per i vari operatori, che finivano così per condividere quanto imparato sul campo e ridurre i tempi di risoluzione dei problemi ogni qual volta ci si ritrovava per l'ennesima volta davanti allo stesso caso o a un caso simile. Oltretutto l'incontrarsi davanti al distributore di acqua aveva finito per creare fra gli operatori un senso di affiliazione, formando così quella che in gergo si chiama una "comunità di pratica". Questo aveva fatto sì che di fronte ad un problema di difficile soluzione, i vari impiegati chiedessero ed ottenessero aiuto dai colleghi, cosa che finiva per comportare una notevole riduzione dei tempi di risoluzione e una conseguente soddisfazione da parte del cliente. Questo senso di affiliazione si era perso in seguito alla richiesta agli operatori di focalizzarsi solo ed esclusivamente sulle proprie chiamate, demotivandoli a spendere una parte del proprio tempo per aiutare i colleghi. Questa mancanza di cooperazione, aggiunta alla drastica diminuzione di informazioni condivise in modo spontaneo, era all'origine del problema in questione.

A questo punto l'azienda decise non solo di riportare alle condizioni iniziali l'ambiente di lavoro, permettendo agli operatori di fare di nuovo delle pause durante il loro turno, ma mise in piedi una serie di iniziative per rafforzare il senso di affiliazione della comunità e creare nuove condizioni che facilitassero lo scambio di informazioni fra gli operatori.

Questa storia ci insegna una lezione molto importante: il modo in cui lavoriamo e l'ambiente nel quale lavoriamo sono due parametri fondamentali per quello che riguarda produttività e qualità del prodotto. Questo è stato ovviamente sempre vero, ma acquista un'importanza determinante con i cambiamenti che sono avvenuti nel mondo del lavoro negli ultimi tempi.

La maggiore complessità del mercato, la compressione dei tempi indotta dai rapidi cambiamenti degli scenari economici, lo svilupparsi di sempre nuovi modelli di business non tradizionali, ha portato ad un'evoluzione delle caratteristiche del lavoratore in un'azienda. Il nuovo modello di lavoratore è un ibrido tra il classico modello del lavoratore dipendente e quello del libero professionista. Questo cambiamento ha spostato sempre di più le responsabilità decisionali dal *management* al singolo collaboratore, dandogli maggiore autonomia e delega decisionale. In questo quadro l'azienda diventa sempre di più per questo

personaggio, che assume il nome di *knowledge worker*, il ruolo di una fornitrice di servizi essenziali a permettergli di svolgere le sue attività nel modo più efficiente ed efficace possibile. Fra questi servizi, uno dei più importanti, è la disponibilità dell'informazione giusta al momento giusto. Messa in mano alla persona giusta, ovvero a quella che ha le competenze più adatte ad utilizzare quella informazione, essa diventa quella cosa che chiamiamo "conoscenza".

Uno degli strumenti più potenti che ha l'azienda per garantire che questo avvenga, è appunto quello di facilitare e sostenere la creazione delle comunità di pratica, ovvero individui che in ambito aziendale, indipendentemente dalla posizione, dall'organizzazione alla quale appartengono e dal tipo di professionalità che hanno, condividano una competenza comune e comuni interessi. Una comunità di pratica, ovvero una rete di conoscenza legata ad una specifica tematica operativa, è qualcosa di molto diverso da un gruppo di individui che lavora in squadra (*teamwork*).

Una squadra è in genere un gruppo di persone, ognuna con un ruolo e delle responsabilità ben definite, che ha come obiettivo comune quello di portare a termine un certo progetto. Comunque lavori una squadra, sia che operi all'interno di uno schema gerarchico, sia che si appoggi ad un modello a matrice funzionale, essa si esaurisce con il raggiungimento di detto obiettivo. Una comunità di pratica, invece, non ha un obiettivo definito, né ruoli che non siano volontari o comunque liberamente scelti e naturalmente riconosciuti dagli altri membri della comunità. Un dipendente può appartenere a più comunità di pratica, e spostarsi dall'una all'altra senza vincoli, a seconda delle sue necessità contingenti.

Ad esempio, pensiamo a tutti coloro che in un'azienda svolgono il ruolo di Capo Progetto. Queste persone hanno ben poco in comune, sia come anzianità aziendale, tipologia di progetti, obiettivi specifici. Ognuna di loro seguirà uno o più progetti, spesso molto differenti fra loro ed in genere ognuna riporterà a linee manageriali differenti, se non addirittura ad aziende differenti dello stesso gruppo. Eppure tutte queste persone condividono una stessa professionalità, che rappresenta poi il loro mestiere, e possono trarre notevoli vantaggi dal condividere esperienze, lezioni apprese sul campo, idee, tecniche ed informazioni di vario genere. Esse quindi possono rappresentare una comunità la cui "pratica" è la capacità di gestire progetti, piccoli o grandi che siano.

Il problema a questo punto è un altro. Se per gli operatori era semplice creare un ambiente che stimolasse e permettesse la condivisione di conoscenze ed esperienze, come è possibile ottenere lo stesso risultato con persone che si trovano spesso in posti differenti ed hanno attività pianificate in tempi differenti con conseguenti ovvie difficoltà anche solo a trovare il tempo per incontrarsi?

E qui che ci viene in aiuto la tecnologia, che quindi non rappresenta tanto una soluzione alla gestione della conoscenza, quanto una componente abilitante per facilitare la stessa. La gestione della conoscenza non si può infatti esaurire nell'installazione di un'applicazione, come spesso avviene nella gestione pura e semplice dell'informazione.

Nel campo della "collaborazione", la tecnologia ci viene in soccorso permettendoci di creare uno o più ambienti virtuali e di riprodurre almeno in parte quelle condizioni che favoriscono la collaborazione e la comunicazione spontanea sulla falsariga della "macchinetta del caffè". Vediamo quali sono queste condizioni.

Innanzitutto l'appartenenza alla comunità deve essere una scelta personale, non imposta dall'azienda, ma conseguenza di una valutazione del singolo a fronte di un reale interesse. L'azienda dovrà tranquillizzare il dipendente che il tempo speso nel comunicare con gli altri e nell'offrire collaborazione al di fuori del proprio specifico ambiente di lavoro, non solo non sarà visto in modo negativo, ma sarà addirittura considerato come uno dei parametri più importanti nella valutazione dei risultati conseguiti dal dipendente. D'altra parte, essere parte di una comunità, non dovrà essere visto come un sovraccarico di lavoro, bensì come un'opportunità per ridurre lo stress e trovare nell'azienda un'ulteriore opportunità di supporto alle proprie attività lavorative. Ogni dipendente dovrà avere inoltre la facoltà di segnalare la propria temporanea indisponibilità a rispondere alla richiesta di un collega qualora impegnato in un'attività che richieda una totale concentrazione.

L'ambiente virtuale dovrà essere di utilizzo immediato, non richiedere specifiche conoscenze informatiche e permettere un buon livello di personalizzazione, come ad esempio la possibilità di selezionare o limitare i canali di accesso alle informazioni o alla comunicazione. Il sistema dovrà inoltre permettere sia la condivisione di cartelle, documenti ed applicazioni, sia la possibilità di lavorare insieme su un certo problema, coinvolgere anche temporaneamente altre persone invitandole ad intervenire nella discussione, pianificare dove necessario riunioni formali ed informali e pubblicare da qualche parte il risultato del proprio lavoro.

Un ambiente virtuale, tuttavia, non è sufficiente a sviluppare una comunità di pratica solida e produttiva. È necessario anche intervenire sui fattori umani sia a livello di motivazioni, sia per instaurare un maggior clima di familiarità a vantaggio delle relazioni interpersonali. Per far ciò sarà necessario sviluppare dei piani di incentivi da parte dell'Ufficio del Personale intesi a premiare la collaborazione e la condivisione delle informazioni, penalizzando nel contempo i comportamenti troppo protettivi e colpendo sistematicamente l'utilizzo della conoscenza come forma di potere. Già oggi, in alcune aziende, i dipendenti posso "premiare" i loro colleghi segnalando casi di collaborazione attiva e spontanea che hanno portato a risultati aziendali particolarmente significativi. Ovviamente queste iniziative vanno studiate in modo da evitare la creazione di situazioni "clientelari" e lo scambio di favori personali che non comportino benefici per l'azienda nel suo insieme.

Per rafforzare le relazioni interpersonali è opportuno pianificare incontri periodici in cui sia comunque prevista la presenza fisica dei partecipanti, oppure eventi particolari che combinino riunioni di lavoro e momenti di svago, la cui partecipazione dovrà essere considerata una sorta di premio per le persone più attive nella collaborazione e per quelle che hanno dimostrato maggior spirito di iniziativa e capacità di innovazione.

La creazione delle comunità di pratica è uno strumento estremamente efficace per creare delle "polle di conoscenza" all'interno delle quali l'azienda può attingere riducendo almeno in parte la propria dipendenza da singoli esperti la cui presenza in azienda non è sempre possibile, e che comunque possono in ogni momento lasciare la società per rimettersi in gioco sul mercato. In certi casi potrà essere necessario sostenere, almeno nella fase iniziale di "incubazione", la nascita della comunità, tramite la definizione di ruoli formali che facciano da traino e da guida allo svilupparsi della rete di conoscenza. Tali ruoli potranno, in una fase successiva, scomparire o venire sostituiti da personaggi che in modo naturale e spontaneo verranno a coprirne le responsabilità, cosa che avverrà se e solo se la comunità verrà sostenuta ed alimentata correttamente. Il paradigma è quello del giardiniere, che non fa crescere le piante, cosa che fanno benissimo da sole, ma assicura cure ed attenzioni che garantiscano che il giardino sia sempre rigoglioso.

Esempi di comunità di pratica esistono anche in Internet, a dimostrazione che in un terreno fertile basta veramente poco per far sviluppare una rete di conoscenza capace di risultati significativi. Un esempio è la comunità che ha permesso lo

sviluppo e la diffusione di Linux, un sistema che è riuscito a scalfire il monopolio di fatto di Windows nel mondo dei sistemi operativi per computer personali e stazioni di lavoro, cosa nella quale avevano fallito società ben più potenti e con mezzi sicuramente maggiori.

Per concludere, quelle aziende che sapranno sviluppare al loro interno comunità di pratica solide e floride potranno avvalersi di un tessuto connettivo in grado di rafforzare la resistenza e la competitività della loro organizzazione in un mercato sempre più caotico, dinamico ed impegnativo.