



E2E: nuovo confine della conoscenza

DARIO DE JUDICIBUS

L'E2E porta la collaborazione a essere elemento di innovazione e competitività mettendo le comunità di pratica e il capitale sociale al centro della strategia aziendale. In tutto questo l'azienda si trasforma e assume il ruolo fondamentale di catalizzatore per tutte attività legate alla conoscenza.

Concetti come il B2B (*Business to Business*) e il B2C (*Business to Consumer*) si sono ormai consolidati e sono entrati a far parte integrante del linguaggio aziendale. L'e-business ha infatti sostanzialmente modificato il modo in cui le aziende si relazionano fra loro e con i loro clienti. Superato il primo momento di eccessivo entusiasmo, troppo incentrato sulla tecnologia in sé, il mercato ha ormai maturato una certa esperienza nel campo dell'e-business non solo per quello che riguarda il commercio elettronico, ma per tutti gli aspetti del ciclo di produzione e di offerta di prodotti e servizi al consumatore.

Con il B2E, ovvero il *Business to Employee*, l'e-business ha recentemente affrontato anche un primo aspetto più correlato alla gestione della conoscenza, ovvero al *Knowledge Management*, che all'operatività vera e propria dell'azienda. Il B2E estende alle relazioni interne all'azienda quello che il B2B e il B2C rappresentano nei confronti rispettivamente delle altre aziende e dei consumatori. Questo approccio, che comprende i portali interni aziendali dell'Ufficio del Personale (*Human Resources*) così come i vari meccanismi di comunicazione fra direzione e lavoratori, è tuttavia ancora fortemente asimmetrico. In pratica il B2E è usato prevalentemente per stabilire un rapporto diretto fra lavoratore e azienda, ovvero fra entità che hanno obiettivi e caratteristiche non sempre comparabili. Si tratta ovviamente di un enorme passo avanti nel mondo del lavoro, dove spesso il

lavoratore ha dell'azienda solo una visione limitata e localizzata con scarse se non nulle possibilità di fornire un proprio contributo al di fuori delle specifiche competenze. Oggi, grazie al B2E, in molte aziende i lavoratori hanno la possibilità di essere continuamente aggiornati sugli eventi che coinvolgono la loro azienda e di partecipare attivamente alla vita aziendale con suggerimenti e proposte spesso all'interno di un programma di incentivi anche economici.

Benché il B2E rappresenti un primo passo nella gestione della conoscenza aziendale, si tratta di un'iniziativa ancora fortemente indirizzata alla comunicazione e all'informazione, ovvero alla conoscenza esplicita. Il passo successivo è quello di affrontare il problema della collaborazione, del lavoro di gruppo (*teamwork*) e quindi della conoscenza tacita. Nasce così un nuovo concetto, l'E2E, ovvero l'*Employee to Employee*, dove l'azienda cede il suo ruolo di controparte per prendere quello di *Knowledge Service Provider* (KSP), ovvero di fornitore di meccanismi di gestione della conoscenza, lasciando ai singoli lavoratori il compito di organizzarsi in comunità di pratica e gruppi di lavoro in grado di creare sinergie fra le specifiche competenze individuali per aumentare l'efficacia e l'efficienza dei processi produttivi, la qualità dei prodotti, introdurre innovazione e migliorare i rapporti con i consumatori e le altre aziende, oltre che ovviamente aumentare la competitività sul mercato e il posizionamento strategico della propria società.

Possiamo individuare tre diversi livelli di interazione e quattro diversi ambiti di applicazione dell'E2E. I tre livelli sono la comunicazione, la collaborazione e il lavoro di gruppo o cooperazione.

Per comunicazione si intende la condivisione di conoscenza a titolo informativo. Ad esempio, comunichiamo quando spediamo un messaggio di posta elettronica, ci scambiamo messaggi in tempo reale tramite una *Chat Room*, o anche semplicemente pubblichiamo un articolo in una pagina dell'intranet aziendale o un documento nella libreria elettronica della nostra società. Come si può vedere la comunicazione può essere sincrona o asincrona, in tempo reale o differita, diretta a una specifica persona, a una lista di distribuzione o genericamente a qualunque impiegato dell'azienda, ma mantiene sempre e comunque una caratteristica: è chi l'ha generata che di fatto decide i tempi e i modi della stessa, ovvero nasce dall'iniziativa di una sola parte per poi diffondersi verso le altre.

La collaborazione si distingue dalla comunicazione in quanto fondamentale è sollecitata da chi la chiede. L'altra parte si mette più che altro in uno stato di disponibilità. Questa disponibilità, nell'E2E, è spontanea. Non stiamo parlando quindi di un Centro di Supporto (*Help Desk*) dove esiste un processo formale e istituzionalizzato di assistenza a chi ha bisogno di aiuto. La collaborazione è quel meccanismo per il quale un lavoratore si sente libero di chiedere aiuto al di fuori di norme e processi prestabiliti, e sa di poter contare sulla disponibilità e la competenza dei suoi colleghi. Perché questo avvenga l'azienda deve creare un clima di fiducia, incentivare e premiare la collaborazione fra colleghi, e garantire a ognuno opportuni ritagli di tempo che permettano di aiutare fattivamente un collega senza entrare in contrasto con gli obiettivi che gli sono stati dati.

Il terzo livello è il lavoro di gruppo, o cooperazione. A differenza della collaborazione, qui le varie parti che collaborano hanno un obiettivo comune che si finalizza in un comune risultato. Cooperare vuol dire lavorare insieme, organizzarsi, distribuirsi il lavoro in base alle proprie competenze individuali e anche ai propri desideri o attitudini personali. A volte nel gruppo si individua un leader naturale, a volte questo ruolo ruota a seconda delle attività in base alla reputazione del singolo o a esigenze specifiche di lavoro.

Ognuno di questi livelli può essere inquadrato in ambiti di dimensioni sempre maggiori. Al centro sta l'individuo, che sia nella comunicazione che nella collaborazione e cooperazione può individuare opportunità di crescita e un valido sostegno alla propria carriera aziendale.

Allargando il campo abbiamo la comunità o la squadra. In genere la prima è fondamentale legata a una specifica pratica o interesse, ovvero può essere formata da persone con esperienze aziendali e posizioni nell'organizzazione anche molto differenti, che condividono comunque una stessa competenza o un interesse professionale. Possiamo pensare a tutti coloro che si occupano di Linux in una società di informatica, siano essi commerciali o sviluppatori. Oppure a tutti coloro che in azienda si occupano di forniture, da quelle spicciole, come la cartoleria e la minuteria per l'ufficio, a quelle essenziali alla produzione aziendale.

La squadra invece è spesso legata a uno specifico progetto. Rispetto alla comunità è più effimera, dato che spesso si esaurisce con la fine del progetto a fronte del quale è stata costituita. Inoltre una squadra è essenzialmente eterogenea, dato che comprende differenti professionalità. Qui il fattore aggregante è il successo

del progetto stesso. Come è facile vedere, scompare quasi il concetto di dipartimento o divisione, ovvero di raggruppamento organizzativo, non soltanto perché il concetto stesso di organizzazione sta cambiando, ma anche perché si allarga nelle aziende sempre di più lo scollamento fra struttura organizzativa e modalità operative. Ad esempio, in una filiale di una banca, chi si occupa di vendere fondi sente sempre di più la necessità di stringere un legame con chi fa lo stesso mestiere in altre filiali piuttosto che con chi pur lavorando alla scrivania a fianco si occupa di altre attività. A questo si aggiunga il fatto che sempre di più le aziende tendono a organizzarsi in reti o a matrici, piuttosto che in gerarchie e divisioni.

A livello di squadra o comunità l'interazione diretta rappresenta una fonte inesauribile di conoscenza, crea un senso di affiliazione e fornisce all'azienda un valore superiore a quello delle singole professionalità che la compongono.

Il terzo ambito è quello aziendale. Ogni attività, ogni iniziativa è sempre e comunque legata in qualche modo a tutto ciò che avviene nell'azienda. Dall'interazione fra professionalità differenti e dalla condivisione diretta di esperienze e lezioni apprese anche se in ambiti differenti dal proprio, scaturisce un potenziale di innovazione che può essere direttamente portato sul mercato in termini di valore per il cliente e competitività nei confronti della concorrenza.

L'ultimo ambito è quello di gruppo, inteso come gruppo di aziende, alleanze, fusioni, partnership, società complementari, ovvero in grado di offrire prodotti complementari al proprio per portare sul mercato offerte congiunte ad alto valore aggiunto. A livello di gruppo, l'interazione diretta fra i lavoratori delle varie aziende può creare sinergie assolutamente inaspettate, dato che si vengono a confrontare non solo competenze differenti, ma culture aziendali e mentalità spesso molto diverse. Saper fare leva su queste differenze, facendole confluire in un processo di confronto improntato all'innovazione piuttosto che in uno scontro di posizioni, è ciò che maggiormente oggi può stabilire il successo o il fallimento di un gruppo. In un mondo in cui fusioni e alleanze sono all'ordine del giorno, l'allineamento di processi aziendali, di strategie di mercato e persino l'integrazione fra i sistemi informatici sono destinati a dare un ben misero risultato se non si fa leva intelligentemente su quello che è il vero capitale di una società, e cioè le sue persone.

Con l'E2E le aziende affrontano una sfida molto impegnativa, dato che da un sistema rigidamente controllato e basato su processi riconosciuti e sulla chiara definizione di ruoli e attività si passa a un sistema dinamico misurato in termini di obiettivi e risultati, in cui la fiducia dell'azienda nel lavoratore e quella di ogni lavoratore nei confronti dei propri colleghi fa da elemento di aggregazione di gruppi di professionisti che operano in forte autonomia seguendo percorsi non definiti a priori. In questo scenario l'azienda diventa da una parte un punto di riferimento e uno stimolo al raggiungimento di specifici obiettivi (*driver*), dall'altro un supporto essenziale alle comunità di pratica che trovano nel sistema aziendale i meccanismi di alimentazione e arricchimento della comunità stessa (*enabler*).