

Collaborate aziende, collaborate!

La collaborazione è tra i più importanti generatori di capitale intellettuale e quindi di valore per le aziende, almeno quando si concretizza in comunità per lo sviluppo delle “practices”. In questo articolo se ne esplorano le ragioni in un contesto che vede l’Italia in forte ritardo.

Prosegue il ciclo sul Knowledge Management iniziato nel mese di febbraio di quest’anno. In questo articolo si affronta la tematica della collaborazione o “collaboration” che rappresenta una delle armi più efficaci nell’ambito della disciplina. Una vera “killer application” che, forse, più di altre è stata sino ad oggi in grado di evidenziare ROI e vantaggi, aspetto che la rende estremamente appetibile agli occhi delle aziende. Collaboration rischia però di essere un termine troppo generico che, se assimilato alle sole tecnologie e strumenti di collaborazione (e-mail, instant messaging, workgroup management, workflow management, ecc...), non è in grado di offrire e garantire tali vantaggi. Anzi, se analizzati dal punto di vista squisitamente tecnologico, alcuni di essi, come ad esempio gli strumenti legati all’instant messaging ed all’awareness, sono da molti ritenuti una minaccia molto più che potenziale alla produttività dei singoli e, conseguentemente, delle aziende. E’ necessario dunque approfondirne il significato di collaboration e trovare le “materializzazioni” pratiche per le quali si riscontrano effetti positivi.

Una forma di collaborazione tangibile, efficace e molto spesso in grado di creare valore si concretizza nelle Community Of Practice o, in forma abbreviata, COP. Secondo Wender, Mc Dermott e Snyder che hanno scritto recentemente uno dei lavori più interessanti su questo argomento, esse sono “gruppi di persone che condividono interessi, problematiche o la passione per un argomento e che approfondiscono le loro conoscenze ed expertise progressivamente interagendo regolarmente”. La tabella 1 riporta le principali differenze tra COP ed altre strutture di cooperazione.

Struttura	Obbiettivi	Membri	Confini	Collante	Durata
Communities of Practice	Creare, espandere e scambiare conoscenze, sviluppare capacità personali	Selezione autonoma sulla base del livello di expertise e della passione per un argomento	Indefiniti	Passione, commitment ed identificazione con il gruppo e le sue expertise	Evoluzione organica (durano sino a quando gli argomenti trattati sono di interesse e valore e vi è apprendimento)
Funzioni o dipartimenti aziendali	Erogare prodotti o servizi	Manager della funzione ed i suoi riporti	Definiti	Requisiti ed obbiettivi delle posizioni e della funzione	Permanenti sino a riorganizzazioni
Team operativi	Prendere in carico attività o processi	Assegnati dal management	Definiti	Responsabilità definite per le attività o processi	Generalmente permanenti (comunque durano sino a quando le attività ed i processi sono necessari)
Team di progetto	Realizzare uno specifico compito	Assegnati dal management	Definiti	Obbiettivi e tempi di progetto	Durata predeterminata (termine a fine progetto)
Comunità di interesse	Essere informati	Chiunque interessato	Indefiniti	Accesso alle informazioni e senso di appartenenza culturale	Evoluzione organica
Network informali	Ricevere e trasmettere informazioni, sapere who is who	Amici, amici degli amici e alleati di business	Indefiniti	Aiuto e relazioni reciproche	Indefinita, esistono sino a quando le persone restano in contatto e si ricordano l’uno dell’altro

Tabella 1. Strutture di cooperazione e loro caratteristiche. (E. Wender, R. Mc Dermott e W. Snyder).

Tra le strutture di collaborazione, le funzioni aziendali ed i team operativi e di progetto sono quasi sempre presenti nelle aziende. Sono sotto i riflettori e sguardi attenti dei manager e spesso oggetto di stretta misurazione delle performance. Sono regolate da processi e quasi sempre supportati da applicazioni specifiche che, in misura più o meno importante, incorporano tecnologie per abilitare la collaborazione (ad esempio motori di workflow, funzionalità per l’invio di messaggi o la gestione dei documenti, ecc...). Le comunità di interesse, un’altra forma di struttura di collaborazione, sono

generalmente promosse per creare fedeltà all'interno ed all'esterno dei confini di un'azienda e trovano un humus molto favorevole nei siti web o, ancora meglio, nei portali.

Da questo momento concentreremo però la nostra attenzione sulle Community Of Practice. I tre autori in precedenza citati hanno ricondotto queste strutture di collaborazione a quattro tipologie: Helping communities (con l'obiettivo primario di aiutare i membri della comunità nella risoluzione di problemi), Best-practice communities (con l'obiettivo di sviluppare, validare, disseminare e verificare l'efficacia di practice/processi), Knowledge-stewarding communities (con l'obiettivo primario di organizzare, incrementare e distribuire le conoscenze utilizzate dai membri per il loro lavoro quotidiano) e Innovation communities (con l'obiettivo di stimolare l'innovazione discontinua, di grande portata e rilevanza). Le comunità reali evolvono da una forma all'altra e spesso sono ibridi.

Indipendentemente dal loro obiettivo primario, tutte queste forme di Community Of Practice hanno dimostrato di essere generatori di vantaggio. In letteratura si citano numerosi esempi; tra i più famosi ricordiamo per brevità Shell International Exploration and Production (Shell SIEP) e CODEX Xerox. Shell ha creato 13 comunità cui partecipano più di 10.000 utenti. Le comunità sono generalmente definite per linee o funzioni di business (ma in alcuni casi sono anche cross) e quelle di maggior successo sono focalizzate al supporto alla rapida soluzione dei problemi (Helping Communities). E' il caso della comunità dedicata ai tecnici delle piattaforme petrolifere. Con la sua istituzione, Shell ha dichiarato pubblicamente di aver risparmiato decine di milioni di dollari/anno mentre i fornitori delle tecnologie di collaboration impiegate affermano che i benefici complessivi sono di almeno 200 milioni di dollari anno.

Xerox ha pensato di ricreare, all'interno della propria azienda, le condizioni ambientali ed operative che contraddistinguono la realizzazione di piattaforme open source, modificando drasticamente le proprie regole e la propria cultura (ad esempio, con la libera circolazione e accesso alle informazioni e al codice software). Xerox ha stimato un risparmio per l'anno 2001 di 900 mila dollari (probabilmente sovrastimato) evidenziando però come risultato primario il cambiamento culturale.

E in Italia? Purtroppo la situazione non è positiva. Non vi sono esempi simili a quelli precedentemente riportati e, in assoluto, le iniziative di successo sono davvero poche. Un modo semplice ma veritiero per toccare con mano le ragioni di tale situazione è quello di consultare o partecipare ai vari forum delle principali organizzazioni che si occupano di Knowledge Management, come Knowledge Board ad esempio. "Le grandi organizzazioni sono strutturate gerarchicamente e burocratizzate, guidate dall'interesse politico... l'apprendimento e la collaborazione sono visti come una perdita di tempo e non come un investimento... la condivisione delle informazioni come una minaccia... il modello prominente è quello dell'impresa chiusa... il paradosso è che tutto questo avviene a dispetto di un fiorente numero di ricerche promosse dalle stesse grandi aziende ed università che poi non agevolano internamente il miglioramento continuo e l'innovazione". Sono questi, purtroppo, i commenti frequenti di nostri connazionali attivi nei forum internazionali, commenti che ci sentiamo di condividere alla luce delle esperienze dirette maturate presso grandi organizzazioni italiane.

A dispetto dell'inerzia delle grandi aziende del nostro paese, le considerazioni a giustificazione dei vantaggi e ritorni generati dalle Community Of Practice sono molteplici e convincenti. Una di queste, la "teoria dell'iceberg", ipotizza che il 20% delle conoscenze aziendali è disponibile in forma esplicita e documentale mentre il restante 80% è "sepolta" nella mente delle risorse aziendali che le dispensano con parsimonia o, comunque, limitatamente alle loro possibilità di interazione diretta. Al di là delle esatte proporzioni tra emerso e sommerso, è condivisibile il pensiero secondo cui le COP sono uno strumento per rendere accessibile questo immenso patrimonio, scarsamente

utilizzato. In effetti nelle community ben funzionanti, oltre che nelle strutture formali in buona salute, può annidarsi gran parte del capitale intellettuale aziendale secondo l'equazione, ben nota ai lettori degli articoli precedenti sul Knowledge Management, capitale intellettuale = competenze x commitment. Nelle COP di successo sono presenti entrambi gli elementi del cocktail: le competenze sono portate dai membri della comunità ma in seno ad essa si diffondono e si arricchiscono (sia in forma implicita che esplicita e ricercabile, ad esempio con motori di ricerca), mentre il commitment è uno delle ragioni di esistere stesse della comunità, almeno per un nucleo centrale di partecipanti. Le COP dunque sono importanti contenitori di capitale intellettuale aziendale e quindi fonte strategica di vantaggio competitivo (si veda anche in proposito, "Knowledge Management: questo illustre sconosciuto", CBR Italy febbraio 2004). Ma non solo, le COP possono coinvolgere fornitori e partner esterni ad una singola azienda e diventare così un contenitore straordinariamente capiente di capitale intellettuale che va ben oltre quello della singola realtà di business.

Un'altra linea di pensiero che giunge a conclusioni equivalenti è sostenuta da Hubert St. Onge, il papà della teoria del "customer capital", che ipotizza la centralità delle comunità anche in relazione alla tematica dell'e-learning. La figura sottostante riporta le principali differenze tra training, learning e le loro e-forme.

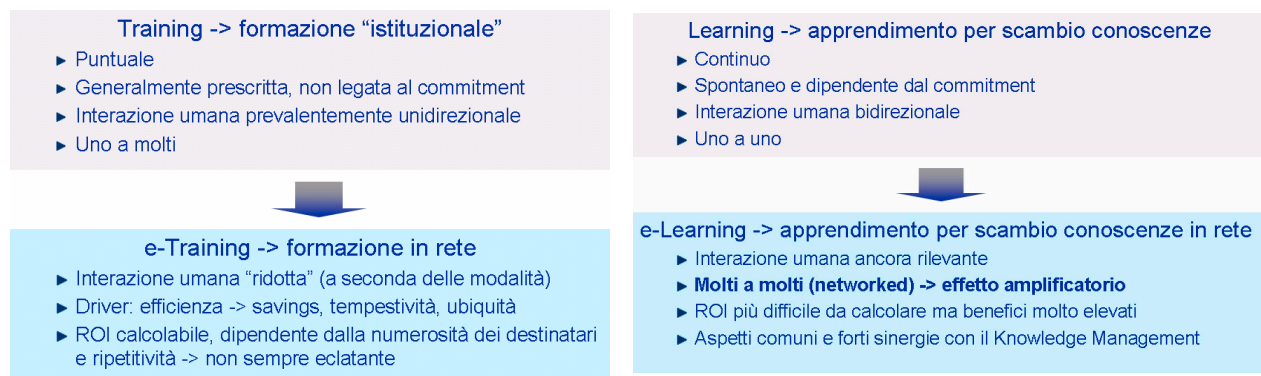


Tabella 2. Training, e-Training, Learning, e-Learning: caratteristiche.

E' opinione e convinzione diffusa che il processo di training, inteso come descritto in tabella 2, sia responsabile di una frazione ridotta delle conoscenze acquisite dalle persone e che, in misura molto maggiore, conti l'apprendimento sul lavoro maturato anche con il contatto ed il travaso di esperienze dai colleghi. Ne consegue da un lato il ridimensionamento del peso del Training e conseguentemente anche dell'e-Training, dall'altro l'importanza di comprendere in maggior dettaglio i meccanismi del Learning e dell'e-Learning. In figura 1 è rappresentato il tentativo di sintetizzare le relazioni tra comunità, learning e training. Le comunità acquisiscono e rielaborano il knowledge esplicito (disponibile in qualche forma tangibile, come ad esempio un documento, un database, ecc.). In aggiunta, l'interazione tra i membri produce knowledge tacito (ovvero non esplicito) partendo da quello presente (sia in forma tacita che esplicita). Talvolta, il knowledge tacito posseduto dalle comunità viene reso esplicito mediante la creazione di documenti, dati, ecc... che sono archiviati nei repository aziendali. Quando questo circolo virtuoso viene innescato con successo, le aziende sono immediatamente proprietarie sia di knowledge esplicito (disponibile ed accessibile negli appositi repository) che di knowledge tacito, non meno accessibile e riutilizzabile di quello esplicito in presenza di commitment, ma in quantità molto più significativa (si ricordi in proposito la teoria dell'iceberg). Al fine di avviare e sostenere il circolo virtuoso che produce e rende disponibili le conoscenze, le comunità giocano dunque un ruolo di straordinaria importanza.

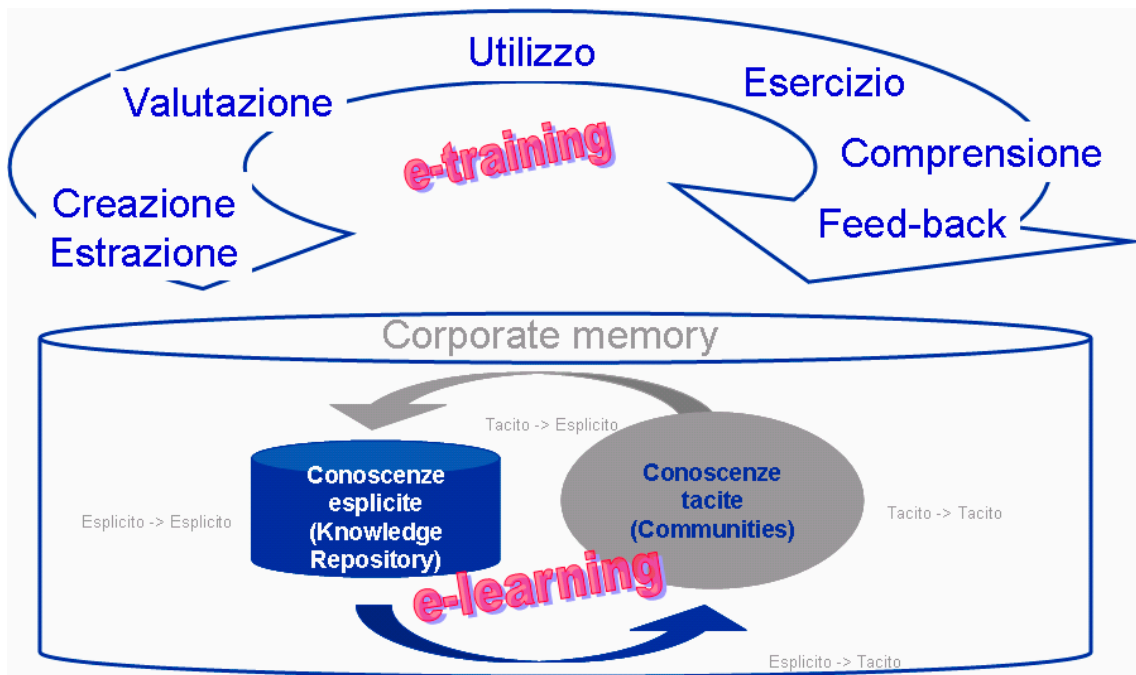


Figura 1. Community Of Practice, Training and Learning.

La ECCOP, European Collaborative for Communities Of Practice, sintetizza in termini operativi e pratici i principali vantaggi derivanti dalle COP:

- problem-solving più rapido con il coinvolgimento di tutti gli esperti aziendali (ed esterni);
- sviluppo e verifica di best-practice;
- decisioni più efficaci perché fondate su maggiori conoscenze e certezze;
- rottura dei “silos” di conoscenze ed incremento delle sinergie interfunzionali;
- sfruttamento di risorse nascoste ed inattese per l’innovazione e la realizzazione delle strategie;
- riduzione del turn-over.

Per completare il quadro, si possono riportare ulteriori benefici che, sostiene IBM promotrice di numerose communities interne, derivano sempre dal supportare le COP. Sono: la riduzione della curva di apprendimento delle risorse in azienda e quindi una maggior rapidità con cui le risorse sono messe in grado di essere produttive, il miglioramento dei tempi e della qualità delle risposte alla clientela, la riduzione del lavoro inutile causato dal “reinventare la ruota”, l’incremento della capacità di innovazione.

Sul fronte delle tecnologie tutto quanto necessario per abilitare e supportare la creazione e l’evoluzione delle Community Of Practice sembra davvero essere disponibile ed economicamente accessibile. Le suite di collaborazione dei maggiori produttori di software mondiali come ad esempio Microsoft, Oracle, IBM, ma anche prodotti rivoluzionari di player innovativi come Groove Networks sono solo alcuni esempi in tal senso. Tuttavia, come ha evidenziato uno studio condotto da IDC al termine del 2002 su un panel di 27 organizzazioni americane con più di 5000 dipendenti, la posta elettronica è ancora oggi lo strumento di collaborazione maggiormente utilizzato ed il 90-95% delle attività di business gravita intorno ad essa, specie se tali attività coinvolgono attori esterni alle aziende. Questo anche se giocare con la posta elettronica sembra spesso una partita di ping-pong dove la sicurezza non è elevata e si può perdere o farsi rubare la pallina facilmente, e nonostante che si possa affermare che le grandi organizzazioni e, in larga misura anche le PMI,

sono ormai dotate o possano dotarsi semplicemente di tutte le tecnologie abilitanti lo sviluppo di comunità (come groupware, instant messaging, conferencing e virtual workspaces).

I razionali ed i fattori abilitanti per la creazione di Comunità sono dunque presenti. Dunque, collaborate aziende, collaborate! La raccomandazione è questa, e la via da seguire è quello delle Community Of Practice. Attenzione però, poiché l'esperienza insegna che pur sviluppandosi naturalmente le COP richiedono un'importante dose di progettazione e cura. Regole di costruzione, gestione e principi cui attenersi sono ampiamente discussi da Wenger, McDermott e Snyder e da numerosi altri autori. Su questi argomenti, in questa parte finale dell'articolo non potremo però che limitarci a fornire alcuni accenni senza pretesa di esaurirli.

La costruzione di una COP può avere inizio con l'identificazione di un nucleo di attori originari che, ad esempio, possono essere selezionati tra quelli appartenenti ad una comunità di interesse. Tale nucleo dovrà essere supportato (in termini di investitura, sponsorship e budget) al fine di:

- identificare le ragioni di esistere della COP (molto utile è costruire una frase che le riassume);
- identificarne le caratteristiche distintive della COP (i valori, le fonti di riferimento come riviste, libri, il profilo dei potenziali aderenti);
- identificare l'insieme iniziale di prodotti e servizi della comunità;
- identificare gli argomenti iniziali al centro della discussione della comunità;
- identificare indicatori di attività e performance tangibili;
- identificare i requisiti in termini di tecnologie abilitanti;
- identificare i coordinatori della comunità ed assicurarsi il loro coinvolgimento e disponibilità;
- definire un piano di avvio della COP.

Tutto questo deve avvenire nella fase di "Ideazione", la prima del ciclo di vita descritto in figura 2 che caratterizzerà l'evoluzione della comunità.

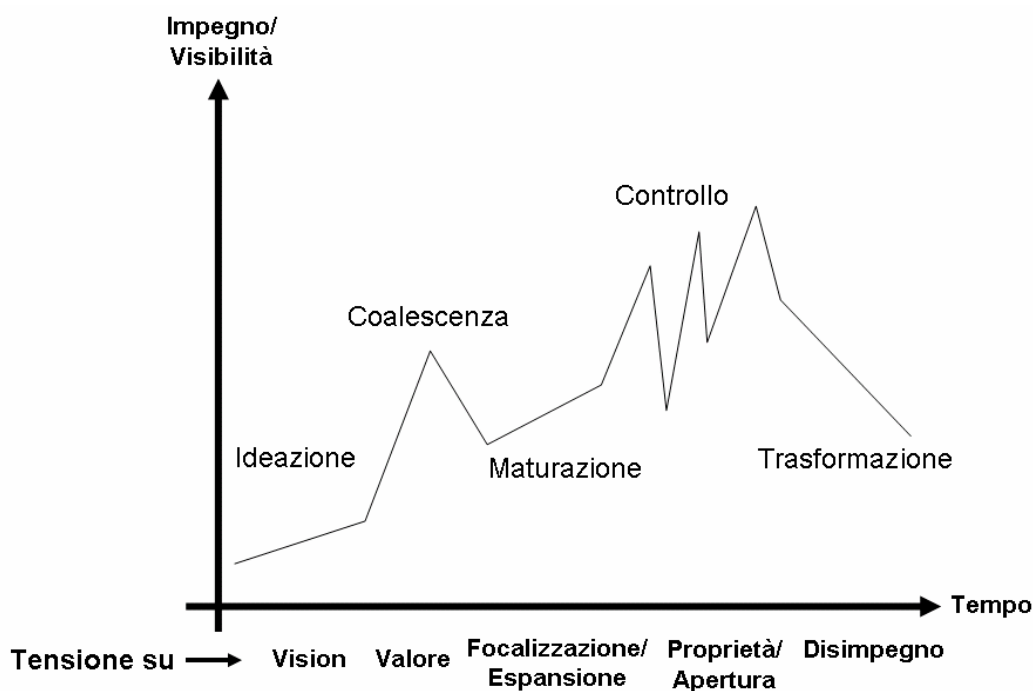


Figura 2. Fasi dello sviluppo di una COP. (E. Wender, R. Mc Dermott e W. Snyder).

Ogni fase richiederà di focalizzare l'attenzione su particolari e differenti aspetti e attività, quali quelli illustrati in precedenza per la prima di esse, la fase dell'Ideazione, ricordando che il tasso di mortalità delle COP è particolarmente elevato nel periodo di incubazione, corrispondente alle primissime fasi di vita delle comunità (Ideazione e Coalescenza) e che, successivamente, le COP si dimostrano generalmente solide ed autonome.

In sintesi e per concludere, le Community Of Practice sembrano davvero i contenitori ideali in cui coltivare il capitale intellettuale e da cui raccoglierne i frutti. Le tecnologie delle informazioni e le applicazioni a loro supporto sono mature e accessibili. Nonostante questo, pur discutendo dell'argomento a livello accademico e promuovendo studi e ricerche, le aziende Italiane non hanno ancora iniziato nei fatti lo sfruttamento di questo grande potenziale. In questo momento di tensione per il recupero di competitività del nostro paese, le COP possono dimostrarsi un'efficace alleato disponibile e accessibile. Non rimane allora che concentrarsi sull'abbattimento di tutti gli impedimenti ed inibitori alla nascita e allo sviluppo delle comunità ed affrontare l'argomento, non privo di insidie, con particolare attenzione e cura. Dunque: collaborate aziende, collaborate!

Maxime Sottini

Maxime Sottini, nato il 6-7-1965 si è laureato con lode in Ingegneria Elettronica presso il Politecnico di Milano nel 1990. Dopo nove anni di attività come consulente presso Askania S.r.l., società di consulenza Organizzativa e Information Technology acquisita nel 2000 dal Gruppo TC Sistema, fonda Innovative Consulting S.r.l. che opera nello stesso ambito e ne assume la guida. Nell'arco di 13 anni di attività professionale ha maturato interesse, conoscenze e significative esperienze di Business Process Management, Project Management, Knowledge Management e di progettazione/selezione di Sistemi Informativi presso alcune tra le maggiori realtà aziendali italiane.

Bibliografia

E. Wender, R. Mc Dermott e W. Snyder, "Cultivating Communities Of Practice", Harvard Business School Press, 2002.

John Gallant, "Collaboration turning into confusion?", Network World editorial, 22/9/2003, <http://www.nwfusion.com/columnists/2003/0922edit.html>

Knowledge Board, www.knowledgeboard.com