

Intranet o Internet: l'importante in azienda è condividere la conoscenza (quando l'informazione diventa opportunità di business). - Prima Parte

di Salvatore Capacchione

Il web sta assumendo sempre più la funzione di catalizzatore di conoscenza a valore aggiunto, ossia di quella mole d'informazioni spesso indispensabili per procedere in modo spedito ed economico nella quotidianità aziendale risparmiando tempi di sviluppo e costi di gestione.

Quindi, il valore aggiunto dell'informazione è un valore **economicamente rilevante**, un fattore decisivo da mettere a bilancio tra le voci attive.

Ma allora perché la gestione documentalistica e l'attivazione di community di pratica sono spesso visti con sospetto dalla direzione?

La risposta è in realtà una collazione di risposte a diversi quesiti.

In questi anni ho sperimentato, la forza del vero nemico del successo aziendale:
l'abitudine.

A cosa? Ai ritmi, alle procedure, agli standard assoluti, al rapporto con i colleghi, alla dispersione informativa...e quanto costa tutto ciò?

Nel lungo termine tantissimo, troppo per realtà aziendali che devono affrontare gap di velocità ed efficienza sempre più sostenuti.

La risposta è lineare: **predisposizione al cambiamento e innovazione nei processi informativi.**

Se facciamo due conti balza agli occhi il divario che passa tra la mole di conoscenza acquisita in forma istituzionale (corsi di formazione, seminari, convegni) e quella compendiata nella cosiddetta "letteratura grigia" (e-mail, chiacchiere da camera caffè, incursioni nell'ufficio del collega, circolari e avvisi più o meno ufficiali, bozze di progetto). Circa l'80% della conoscenza aziendale passa attraverso la "**letteratura grigia**", cioè attraverso canali ufficiosi e, spesso, fortunosi, destrutturati.

Quanto costa alle aziende questo processo aleatorio di acquisizione di competenza? Milioni di euro ogni anno di inefficienza e di ore uomo non lavorate.

E allora perché si storce il naso quando si sente parlare di gestione della conoscenza aziendale?

Risposta: **abitudine consolidata e paura di innovare.**

E' indubbio che affrontare una (ri)strutturazione della gestione del know how aziendale porti ad un immediato rallentamento di alcuni processi.

Non è facile e comporta un minimo d'investimento personale e ed aziendale, ma sul lungo periodo produce effetti virtuosi che vedremo meglio in seguito.

Ok tutto vero, ma da dove parto? Con quali mezzi? Con quale budget?

Partiamo dalla fine: **quali sono i canali di comunicazione aziendale?**

Solitamente l'azienda gestisce l'informazione secondo modalità gerarchiche (Top-Down), seguendo logiche discendenti e difficilmente inseribili in matrici comunicazionali complesse.

Spesso è impossibile distinguere la fase di input iniziale di un progetto: deriva da un piano marketing frutto di analisi che ha stimolato la direzione? o è la direzione che ha chiesto lo sviluppo di un piano riservandosi la decisione? Ancora, forse nasce da esigenze di tagli sul budget oppure è frutto di innovazione progettuale?

Quale che sia l'origine, spesso ciò che resta è una sentiero di input che quotidianamente scendono lungo la catena dell'organigramma e impattano sui settori operativi, cioè su coloro che applicano le procedure e vedono solo un pezzo del processo.

Una mancata azione di marketing interno (non la classica buca dei suggerimenti) quante potenziali idee di successo sottrae al management?

Conosco il mio "compitino", lo eseguo al meglio, risolvo i nuovi problemi, aspetto l'orario d'uscita e via, il "pacchetto novità" me lo porto a casa, fuori dal patrimonio aziendale. Ho perso almeno il 50% del mio potenziale e costo il 50% di troppo all'azienda: **sono sempre più un costo aziendale e sempre meno una risorsa.**

Proviamo a cambiare facendo un passo in più? Da titolare del "**Know how**" a gestore del "**Know why**", anche perché il primo a beneficiarne è il mio percorso di crescita aziendale.

Ed ecco che torniamo alla prima domanda: da dove parto per cambiare?

Dalla base dati che ho messo a fondamento della mia conoscenza aziendale, la "cassetta degli attrezzi" che ogni giorno apro e che contiene le nozioni minime per sopravvivere in azienda, quale che sia il mio ruolo e la mia mansione.

Proprio il patrimonio di pratica che cresce più o meno rapidamente è composto da segmenti d'esperienza che talvolta superano la persona in modo fortuito, diventando patrimonio aziendale, e che troppe volte invece restano lettera morta, senza che il titolare stesso si renda conto della loro importanza.

Ok, abbiamo capito che qui non si butta via nulla, anzi, cerchiamo di conoscere meglio quello che abbiamo e di renderlo disponibile...ma come?

Le strade da percorrere sono fondamentalmente due:

- 1) **(ri)strutturare la gestione archivio/distribuzione della documentazione esistente in azienda (intranet)**
- 2) **sfruttare la rete aziendale (intranet) o il web (internet) per liberare la proattività (comunità di pratica) che sicuramente un buon numero di dipendenti possiede e che permetterebbe lo sviluppo di canali efficaci e, soprattutto, noti per diffondere cultura aziendale**

Queste due opportunità possono nascere e svilupparsi in tempi e con modalità differenti ma devono tendere ad un unico obiettivo: facilitare una migliore e razionale circolazione della conoscenza, offrire in modo chiaro e strutturato gli strumenti per accedere alla

conoscenza da parte di tutte le funzioni aziendali, permettere la gestione dei "numeri" da parte della direzione, ossia quantificare il valore creato dagli strumenti messi a disposizione di tutta l'azienda, un ipotetico ROI della Comunità di pratica.

E' chiaro che i nodi da approfondire sono molteplici, diversi per ogni realtà e non sono gli stessi se esiste una rete commerciale e una corporate da gestire.

Per iniziare consiglio la lettura di:

Etienne Wenger, Richard McDermott, William Snyder

Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge

Harvard Business School Press 2002