Harvard Business Review

ITALIA

Marzo 2010 n. 3

I dipendenti di molte aziende formano gruppi per condividere conoscenze e risolvere problemi comuni. Sono comunità di lavoro che possono costituire un potente ed efficace strumento di gestione.
di Richard McDermott e Douglas Archibald

Sfruttare al meglio i network informali del personale

Richard McDermott (richard@mcdermottconsulting.com) è presidente di McDermott Consulting a Boulder, Colorado, associato del Knowledge and Innovation Network della Warwick Business School nel Regno Unito, e visiting fellow della Henley Business School.

Douglas Archibald (douglas@evolutionaryconsulting.co.uk) è un associato del Knowledge and Innovation Network della Warwick Business School.

Se i dipendenti più brillanti di un'azienda si mettono insieme per risolvere problemi e sviluppare nuove idee per conto proprio, il management deve farsi da parte, giusto? Le tecnologie moderne hanno rimosso molti ostacoli di tipo spaziale e temporale, agevolando la condivisione delle conoscenze, e i gruppi di dipendenti di pari livello (peer groups) che si formano all'interno del personale non hanno bisogno o non gradiscono la supervisione dell'alta dirigenza. Questo è quanto generalmente si crede. Le reti interne di esperti – chiamate anche «comunità professionali» – erano un tempo del tutto ufficiose e operavano al di fuori del sistema aziendale, mentre oggi sono sempre più integrate nelle strutture gestionali formali delle aziende.

Indipendenti e autonome, queste comunità sono proliferate negli ultimi anni, e diverse aziende hanno cominciato ad affidarsi a loro per trovare soluzioni creative in grado di colmare i gap funzionali. Negli ultimi anni, tuttavia, forze esterne come il progresso tecnologico, la globalizzazione e il crescente impegno di tempo richiesto ai dipendenti hanno cominciato a minare il successo di queste comunità. Consideriamo per esempio le vicende di un gruppo informale di esperti di una grossa società

di ingegneria idrica con sede poco fuori Londra. Attivi dai primi anni '90, questi si riunivano settimanalmente per discutere della progettazione delle attrezzature degli impianti idrici. Gli incontri erano talmente vivaci e utili che attraevano folle di spettatori. (Non ci è possibile nominare l'azienda per motivi di confidenzialità).

Inizialmente la comunità funzionò proprio perché operava in maniera informale. Uniti da una comune passione professionale, i partecipanti si sedevano attorno a un tavolo e confrontavano dati, si scambiavano idee e discutevano su quali fossero i progetti più adatti al sistema idrico locale. E tutto questo portava a risultati: i partecipanti trovarono soluzioni per tagliare significativamente tempi e costi della progettazione del sistema grazie alla condivisione di esperienze e di idee generate da diverse discipline e al riciclo di idee derivanti da altri progetti.

Alla Fluor le comunità globali hanno sostituito la struttura funzionale dell'azienda.

Era naturale, dunque, supporre che un'eccessiva attenzione alle comunità da parte del management avrebbe distrutto la natura collaborativa della comunità. Ma fu proprio questo carattere informale, un tempo la ragione del suo successo, che alla fine rese la comunità obsoleta. La sua fu un'evoluzione tipica: i membri della comunità ottennero l'accesso a molti più dati e a strumenti di progettazione molto più sofisticati tramite il web. La crescente connessione globale attirava sempre più persone dentro la comunità e nei progetti individuali. Ben presto gli ingegneri si ritrovarono a trascorrere più tempo alla scrivania, a raccogliere e organizzare dati, a riordinare molteplici versioni dei diversi progetti e a gestire contatti a distanza. Il senso di intimità che aveva caratterizzato la comunità cominciò a svanire e i suoi membri cominciarono a sentirsi meno obbligati verso i loro colleghi; sopraffatti dal lavoro, ebbero sempre più difficoltà a giustificare il tempo dedicato a riunioni volontarie. Oggi la comunità si è di fatto dissolta, insieme alla speranza che potesse continuare a produrre idee di grande impatto.

La nostra ricerca dimostra che molte altre comunità sono fallite per ragioni simili. Nondimeno, le comunità professionali non si sono estinte. Molte prosperano, dedicandosi allo sviluppo di progetti globali, alla risoluzione di implementazioni problematiche e al coordinamento di iniziative operative. Ma queste comunità sono diverse da quelle che le hanno precedute per alcuni aspetti importanti: rappresentano una parte attivamente gestita dell'organizzazione, con obiettivi specifici, esplicite responsabilità e una chiara supervisione manageriale. Per essere certe che gli esperti vi dedichino il loro tempo, le aziende devono fare in modo che le comunità apportino un contributo significativo all'organizzazione e operino in maniera efficiente.

Abbiamo osservato questo mutamento tanto nel nostro lavoro di consulenza quanto in quello di ricerca. La ricerca è stata condotta in collaborazione con il Knowledge and Innovation Network della Warwick Business School e finanziata dall'Innovation Management Research Centre dell'Università di Warwick e dalla società di servizi petroliferi Schlumberger. Per esaminare lo stato di salute e l'impatto delle comunità abbiamo condotto uno studio quantitativo di 52 di queste comunità in 10 settori e una valutazione qualitativa di oltre 10 comunità in una dozzina di organizzazioni tramite interviste con il personale addetto, i leader, i membri della comunità e gli alti dirigenti.

Le comunità di Fluor, un gigante del settore costruzioni e ingegneria, illustrano la portata del cambiamento: le comunità globali hanno sostituito la struttura funzionale distribuita dell'azienda. I team di progetto rimangono la principale unità organizzativa, ma sono supportati da 44 comunità con un focus disciplinare o settoriale che coinvolgono complessivamente 24.000 membri. Le comunità forniscono tutti i servizi funzionali: creano linee guida per le prassi e le procedure lavorative, pubblicano documenti tecnici, e offrono prospettive di sviluppo di carriera, accesso ai consigli di esperti e assistenza con i problemi tecnici. Sono la prima e la migliore fonte di conoscenza tecnica in Fluor.

Ecco un esempio del loro funzionamento. Non molto tempo fa, un progetto di bonifica nucleare di Fluor aveva il compito di installare una barriera di terra su un campo di drenaggio che in precedenza veniva usato per lo smaltimento di acque reflue radioattive. Ma le autorità di regolamentazione ambientale avevano stabilito che Fluor dovesse prima individuare e sigillare un pozzo risalente a trent'anni prima e ormai ricoperto, per impedire la contaminazione della falda freatica. Vista la ca-

L'idea in breve

I network informali dei dipendenti, o comunità professionali, sono uno strumento poco costoso ed efficiente con cui gli esperti condividono conoscenze e idee. Ma le comunità operano al meglio in presenza di chiare responsabilità e supervisione manageriale.

Le comunità efficaci affrontano problemi reali per l'alta dirigenza. Per esempio, alla Pfizer le comunità hanno la responsabilità di aiutare gli addetti alla ricerca e sviluppo a prendere decisioni difficili su questioni inerenti la sicurezza dei farmaci.

Le comunità sono come i team ma operano con un'ottica di lungo periodo. Ai consigli per la sicurezza di Pfizer vengono assegnati obiettivi di livello aziendale – quali assicurare che la ricerca sulla sicurezza sia basata sugli ultimi ritrovati scientifici – che i team di progetto, impegnati su progetti specifici, non potrebbero mai conseguire.

La tecnologia rende possibile la collaborazione a livello globale, ma le comunità di successo dipendono anche da sistemi gestiti da persone — focus, obiettivi e attenzione del management – che le integrino nell'organizzazione.

renza di dati storici attendibili, era impossibile stabilire se il pozzo esistesse davvero; neppure un radar in grado di penetrare nel suolo era riuscito a individuarlo. Limitarsi a rimuovere la terra contaminata per cercare il pozzo sarebbe stato troppo costoso e rischioso per il lavoratori.

Il team inoltrò, allora, una richiesta alle comunità di esperti di Fluor e uno dei componenti suggerì di impiegare una tecnologia alternativa mutuata da un settore differente. Il team provò e trovò il pozzo; anzi, nel giro di due mesi, Fluor utilizzò la stessa metodologia per individuare, o dimostrare l'inesistenza, di oltre cento pozzi o presunti tali. Senza l'aiuto della comunità, probabilmente i team del progetto avrebbero dovuto ricorrere a metodi costosi, pericolosi e probabilmente inefficaci. Qualsiasi ingegnere può consultare i suoi colleghi, ma le comunità di Fluor offrono agli ingegneri dell'azienda una rete mondiale di competenze e contatti che nessuna persona da sola potrebbe mai sviluppare.

Costituire le comunità con logica strategica

A differenza delle comunità indipendenti e autoorganizzate esistenti anni fa, le comunità odierne richiedono una vera e propria struttura. Un tempo ritenevamo che si dovessero applicare poche regole, ma in seguito abbiamo identificato quattro principi che governano la progettazione e l'integrazione di comunità efficaci.

Enfasi sui temi importanti per l'organizzazione. Le comunità sostenibili affrontano problemi reali che sono stati definiti dall'alta dirigenza. Alla società farmaceutica Pfizer, uno di questi temi è la sicurezza dei farmaci. L'azienda ha in corso circa duecento progetti di sviluppo di farmaci, tutti giunti a stadi differenti, in diversi Paesi, mirati a contrastare diversi tipi di malattie e fondati su processi differenti. Su questi progetti lavorano due tipi di comunità, i consigli e i network, che assistono i team nelle questioni di sicurezza. Circa il 20% del personale Pfizer addetto alla sicurezza è impegnato nell'uno o nell'altro tipo di comunità.

I nove consigli per la sicurezza si concentrano sui principali organi del corpo umano, come il fegato o il cuore, oppure su temi chiave quale la sicurezza pediatrica. Ciascuno è composto in media di una dozzina di membri con specifiche aree di competenza individuale e con profonde conoscenze di tossicologia, sviluppo clinico, chimica e categorie patologiche. I consigli hanno la responsabilità di aiutare i team impegnati nei progetti di sviluppo a prendere decisioni difficili su potenziali problemi di sicurezza. I loro membri possono essere volontari o nominati dal management e costituiscono «la forma più elevata di organo consultivo sulla sicurezza», come ci ha detto Tim Anderson, direttore Ricerca e Sviluppo sulla sicurezza dei farmaci di Pfizer. La partecipazione a uno di questi consigli costituisce un importante riconoscimento delle competenze del singolo.

I network sono circa una dozzina, hanno una struttura di partecipazione volontaria e aperta e si concentrano su discipline o prassi, come funzioni o tecniche di laboratorio, oppure su tecnologie emergenti, come le nanotecnologie. Se la domanda di consulenza aumenta a sufficienza, un network può essere innalzato allo status di consiglio.

Siccome abbracciano l'intera unità di sviluppo, i consigli e i network per la sicurezza possono adottare un approccio di "portafoglio" ai potenziali problemi di sicurezza, mettendo a confronto dati, test e risultati su composti simili che vengono sviluppati in aree terapeutiche differenti. Qualche volta usano i test e i dati di un team per sostenere il processo decisionale di un altro, risparmiando molti mesi di tempo di sviluppo. Per esempio, il Consiglio per la sicurezza dei reni ha suggerito di utilizzare nuovi biomarker test per valutare se un risultato ottenuto

di recente sugli animali fosse rilevante anche per gli umani, consentendo in tal modo a un progetto di passare molto più rapidamente alla prima fase dei test clinici. Poiché il computo del tempo di validità dei brevetti comincia a partire dalle fasi iniziali dello sviluppo, la riduzione dei tempi di sviluppo ha un impatto significativo sulla longevità del prodotto e sui risultati aziendali.

Nel settore non profit, le Nazioni Unite hanno creato un gruppo di dodici comunità che si occupano dei gravi problemi socioeconomici che affliggono l'India. Solution Exchange è composto dal personale di organismi pubblici e dello sviluppo e di organizzazione non governative (ONG). Queste comunità comprendono tra i 3mila e i 4mila membri ciascuna, si occupano di temi quali la nutrizione, l'istruzione e la prevenzione dell'HIV/AIDS, e permettono ai lavoratori di base di condividere con le organizzazioni pubbliche, i responsabili della politica economica e altri organismi dediti all'attuazione dei programmi quanto hanno appreso dall'implementazione dei programmi stessi. I suggerimenti pratici dei membri di queste comunità esercitano una crescente influenza sulla formulazione delle politiche, contribuendo alla creazione di programmi più efficaci. «Solution Exchange ci consente di raggiungere più persone di qualsiasi altro programma, perché supera le barriere istituzionali e permette alle persone di entrare in contatto tra loro indipendentemente dalle fonti di finanziamento, dall'organizzazione o dalla sede», osserva Maxine Olson, ex coordinatore interno del team indiano alle Nazioni Unite.

Queste comunità fungono anche da servizio di ricerca, raccogliendo e distillando suggerimenti tempestivi per risolvere importanti problemi. In un caso, i membri della Comunità per la sicurezza nutrizionale e alimentare hanno contribuito a potenziare un programma per garantire i pasti di mezzogiorno nelle scuole del Paese, lavorando con i coltivatori locali per assicurare una fornitura continua di verdure e ortaggi. L'ONG di una zona rurale del Sud aveva creato orti nei campi della scuola, per insegnare ai bambini a coltivare i propri ortaggi. La comunità ha diffuso queste idee di successo ai membri delle ONG diffuse su tutto il Paese. Siccome la tipica dieta indiana fornisce soltanto il 10% del fabbisogno minimo di vitamine e minerali, l'aumentata presenza di ortaggi e verdure nei pasti consumati a scuola ha comportato un miglioramento concreto della salute dei bambini.

Stabilire obiettivi realizzabili per la comunità. Anziché inibire lo scambio di idee e di informazioni, la definizione formale di obiettivi e progetti realizzabili rafforzano le comunità, dando ai membri un punto focale, una ragione per incontrarsi e partecipare. Cosa ancora più importante, servono a definire il contributo delle comunità all'organizzazione. Alla ConocoPhillips le comunità riferiscono ai team funzionali, che hanno la responsabilità di conseguire miglioramenti in aree specifiche, come la produzione di petrolio e gas. I team funzionali, costituiti normalmente da otto o dieci manager di alto livello, hanno obiettivi aggressivi e misurabili, come per esempio ridurre il numero di barili di petrolio non recuperati. Ciascuna comunità si fa carico di una parte dell'obiettivo complessivo e tiene traccia dei progressi compiuti verso il suo

Le differenze tra le comunità e i team

Le comunità professionali sono diverse dai team, anche se in misura minore di quanto non si pensasse un tempo. Come i team di successo, le comunità di successo hanno obiettivi, progetti da realizzare, una leadership assegnata, responsabilità dei risultati e criteri di misurazione; ma si distinguono dai team per quattro aspetti importanti.

conseguimento. Per esempio, quando la società ha cercato di migliorare la performance dei suoi pozzi a livello globale, il team funzionale ha creato una comunità per l'ottimizzazione dei pozzi, che ha poi escogitato la maniera di ridurre le perdite impreviste legate al danneggiamento degli impianti di circa il 10% all'anno.

Dotandosi di obiettivi espliciti, le comunità operano in maniera più simile a team di persone che interagiscono giornalmente; la differenza sta nel fatto che gli obiettivi della comunità, al contrario di quelli del team, sono connessi a esigenze di lungo periodo. I consigli per la sicurezza di Pfizer si fanno carico di obiettivi di livello aziendale che i team di progetto, impegnati su specifici progetti, non potrebbero mai conseguire. Per esempio, tra gli obiettivi del consiglio di Pfizer preposto alla sicurezza dei reni vi sono lo sviluppo di una strategia di alto livello e a lungo termine per la ricerca sulla tossicità nei reni, l'individuazione di modalità per condividere le risorse tra tutti i progetti di ricerca sui reni e la valutazione delle opportunità esterne nella ricerca sui reni, come le alleanze strategiche.

Fornire una vera governance. Per essere ben integrate nell'organizzazione le comunità, al pari dei team, hanno bisogno di forti relazioni formali con il top management dell'organizzazione.

Le aziende spesso affidano a un alto dirigente il compito di seguire e promuovere ciascuna comunità. Questa forma di governance può avere un impatto negativo se le persone incaricate di svolgere il ruolo non comprendono le finalità e il valore della comunità e non hanno la lungimiranza di sostenere i loro leader. Ma se guidano le comunità in modo compatibile con le loro prospettive di lungo periodo, questi alti dirigenti possono essere molto efficaci.

Le comunità di Pfizer sono governate da due top manager, il direttore dell'area Ricerca e Sviluppo sulla sicurezza dei farmaci e il direttore dell'area Sicurezza e Gestione del rischio, le due maggiori organizzazioni attraverso cui operano i consigli per la sicurezza. Entrambi i dirigenti sono fortemente coinvolti e incontrano ogni sei mesi i leader delle comunità per esaminare gli obiettivi, dare un feedback e comprendere l'impatto e le esigenze delle comunità. Per esempio, quando un consiglio ha

1 2 3 4

L'ottica di lungo periodo. Le comunità sono responsabili dello sviluppo nel lungo periodo di un corpus di conoscenza o di una disciplina, anche quando hanno obiettivi annuali. I team, invece, si concentrano su un obiettivo specifico da raggiungere.

Peer collaboration and collective responsibility. Collaborazione tra pari e responsabilità collettiva. I leader delle comunità stabiliscono la direzione del gruppo, creano collegamenti tra i membri e agevolano le discussioni, ma non hanno autorità sui partecipanti.

3. Espansione intenzionale del network. I professionisti solitamente chiedono aiuto ai propri colleghi per risolvere problemi tecnici inusuali o difficili. Le comunità cercano deliberatamente di espandere le risorse interne ed esterne e il numero di esperti a disposizione dei singoli.

4. Gestione della conoscenza. I team solitamente non hanno la responsabilità di organizzare e documentare ciò che l'azienda ha appreso in un dato campo, ma si concentrano invece su un problema circoscritto. Le comunità amministrano le conoscenze acquisite nel loro campo nell'ottica di risolvere problemi che non si sono ancora presentati.

Un paradosso fertile: formalizzare l'informale

*di Morag McGill**

Nello stesso giorno in cui ho letto questo articolo ho appreso dai quotidiani che un chimico di Taiwan in pensione ha risposto a una richiesta della Procter & Gamble, fatta circolare attraverso una comunità sociale, consentendo la scoperta di una molecola di vitale importanza. Nella knowledge economy siamo nell'era delle interazioni più che delle transazioni e il concetto di "comunità" è una chiave importante: che sia sociale, virtuale o, come ipotizzano gli autori, basata sull'expertise. Gli autori ci propongono la tesi che reti di esperti informali, ufficiose e auto-organizzate possano - opportunamente ufficializzate e guidate dal top management - diventare una risorsa aziendale importante. Qui è evidente il paradosso: si tratta di cogliere una forma di collaborazione che ha le sue origini nell'informalità, negli scambi spontanei tra esperti appassionati allo stesso tema, e "governarla" ancorandola saldamente a un mandato chiaro del vertice e a risultati conseguibili.

Le esperienze italiane. Credo che l'idea abbia un forte valore per le organizzazioni. La realtà è interfunzionale e interaziendale: sono le aziende che sono separate, spesso vistosamente, fra loro e organizzate per funzioni e business unit, dando luogo a "silos" che ne ostacolano l'efficacia. Durante il mio lavoro da consulente in Italia ho osservato alcune effettive possibilità offerte dalle comunità di pratica volute e gestite dal vertice. Un esempio è quello dell'amministratore delegato di una filiale italiana di una multinazionale nel settore IT, che ha sistematicamente utilizzato comunità di esperti per affrontare questioni strategiche: evoluzioni di mercato importanti che richiedevano scelte di contenuti e/o di tecnologie; possibili opportunità commerciali collegate alla nascita di nuove tecnologie, che dovevano essere valutate attentamente prima di farle diventare progetti veri e propri. L'AD in questione ha lavorato con comunità interfunzionali e internazionali dedicate, coinvolgendo in alcuni casi anche il cliente. La società ha raccolto ritorni concreti e significativi quali decisioni di investimento e scelte tecnologiche strategiche, nonché input preziosi per formulare e organizzare l'offerta aziendale.

Le comunità possono anche essere "ospitate" da organizzazioni che offrono servizi interaziendali, come le società di consulenza, le associazioni di categoria, le business school. Un esempio è la piattaforma Meeting of Minds organizzata dalla Fondazione ISTUD. L'idea è stata quella di esplorare "le qualità dell'*abitare* nel 2015". ISTUD ha facilitato una comunità coinvolgendo esperti di diversi settori e appartenenti a diverse aziende (ABB, la rivista Abitare, Apple Italia, Barilla, Enel, Snaidero, Valdadige Costruzioni, Zucchi). Con un modello replicabile su altri temi si è facilitato un lavoro collettivo su possibili innovazioni di prodotto, di modello di business e di struttura del settore. A valle del lavoro della comunità, come spesso accade nelle aziende che le usano, sono nate iniziative più specifiche di progetto.

I benefici conseguibili. Mi sembrano notevoli i benefici conseguibili dall'utilizzo delle comunità. Sottolineo, tra i più evidenti, la guida della strategia, la valutazione/introduzione di nuove linee di business o tecnologie, il *problem solving*, il passaggio delle conoscenze da un livello "tacito" a uno "esplicito" e il knowledge management. E tali benefici, a mio avviso, vanno anche ben oltre.

Leva motivazionale e di sviluppo. In Italia in particolar modo, data la relativa staticità del mercato del lavoro e le strutture ancora in gran parte verticali, le comunità si prestano a essere utilizzate anche come leva motivazionale e gestionale. Essere scelto per farne parte è già un riconoscimento significativo che conferisce visibilità all'individuo. Partecipare - interagendo con persone provenienti da diversi Paesi e culture di settore e di funzione - catalizza la crescita sia professionale che sociale, consentendo ai partecipanti di costruirsi network personali importanti non solo per la generazione Y, ma per ogni lavoratore nella knowledge economy. A questo proposito, ricordo l'esperienza di un direttore generale italiano che ha nominato un giovane manager leader di una comunità. La persona in questione, grazie all'esposizione al vertice aziendale e alla fiducia e maggiore visibilità creata, ha potuto porre le basi per una significativa carriera internazionale. Partecipare alle comunità può anche offrire, a manager e a direttori di Risorse umane, un utilissimo banco di prova per "testare" aspiranti leader, arricchendo e innovando percorsi più tradizionali di sviluppo.

Sarebbe opportuno, a questo proposito, integrare i sistemi tradizionali di valutazione e incentivazione, riconoscendo la partecipazione e la leadership nelle comunità.

Fidelizzazione. Spesso, tra le posizioni "critiche" in azienda, ci sono persone che possiedono notevole know how e sono proprio queste le risorse che si rischia di perdere in mancanza di adeguati stimoli tecnico-professionali. Partecipare a una comunità e accedere, grazie all'impresa che la organizza, a scambi prestigiosi e arricchenti, può essere una leva utile di fidelizzazione e di trattenimento dei talenti.

I fattori critici di successo. Concordo con i principi proposti come fattori critici di successo per le comunità: il focus su questioni critiche e significative per l'azienda; obiettivi e risultati attesi ben definiti; relazioni forti con un top management che dedica del proprio tempo e partecipa attivamente alla comunità. Può sembrare paradossale, ma l'esperienza conferma che avere un forte focus e un investimento formale da parte del vertice è importante affinché le comunità possano rendere al meglio. Il top management che le utilizza è meno propenso a investire in comunità generiche dedicate all'innovazione e senza risultati visibili, i quali servono anche ai membri delle comunità stesse. Propongo, in aggiunta, ulteriori fattori critici di successo affinché queste comunità possano essere valorizzate pienamente anche in Italia.

Infrastruttura/processo. Rilevo che le comunità funzionano in aziende già dotate di infrastrutture e di processi di project management più che validi; in assenza degli stessi rischiano di non decollare.

Leadership e facilitazione. Non basta al leader la nomina del vertice e la formazione: la credibilità sia intellettuale che sociale della persona prescelta è indispensabile. Inoltre occorre affiancare al leader stesso una figura ancora poco nota in Italia: il "facilitatore". Soprattutto in un Paese caratterizzato da un "humus creativo" di base, diventa fondamentale che una o più persone facilitino gli scambi e coordinino le agende; sarebbe utilissima, peraltro, una loro formazione non solo alla facilitazione e al project management, ma anche alla comunicazione interculturale.

Più livelli aziendali. Le comunità funzionano grazie a scambi collettivi tra pari. In Italia si rischia di scontrarsi con un senso più spiccato della gerarchia e con persone che si sentono "colleghi" non tanto per comunanza di conoscenze, quanto per grado. Vivacizzare le comunità facendo partecipare diversi livelli aziendali mi sembra una carta importante per l'Italia, utile anche nel favorire la meritocrazia. Penso all'AD di una filiale italiana di una multinazionale del settore farmaceutico che – alla comunità che si occupa di opportunità e di problemi trasversali a una o più aree aziendali - fa partecipare "a chiamata" persone esperte del tema e non dirigenti o direttori, arricchendo in questo modo gli scambi e motivando e facilitando lo sviluppo degli interessati.

Players con expertise sociale. Nel determinare i membri delle comunità suggerisco una prassi nuova: considerare potenziali *players* persone-chiave non per contenuti, ma per appartenenza alle reti sociali (Kleinbaum e Tushman le chiamano *idea brokers*, mentre Karen Stephenson le definisce *gatekeepers*), capaci di creare connessioni fertili tra diverse persone/tecnologie/mercati e di diffondere le conoscenze generate nelle comunità.

Le esperienze ci dimostrano che formalizzare reti un tempo informali è di fatto un paradosso fertile. Una gestione attenta delle comunità rende possibile ritorni interessanti a livello di business e di innovazione, e fornisce anche nuove leve di motivazione, sviluppo e fidelizzazione delle persone.

* Head of Leadership Development, Fondazione Istud

La grande utilità sociale dei network informali

di Bruno Ambrosini *

Nel tennis sono meglio i tiri tesi e veloci o i pallonetti lenti e a parabola? La risposta ovvia è che nel corso di una partita bisogna saper gestire la giusta misura. Credo che lo stesso principio si applichi alla cultura aziendale e, in particolare, al grande tema dei network spontanei oggetto dell'accurata e stimolante trattazione di McDermott e Archibald.

Il pendolo delle tendenze manageriali ha sempre oscillato tra centralismo e delega, tra potenziale e competenza, tra creatività e rigore; e anche il tema delle reti informali si confronta con la possibile oscillazione tra i due estremi. Le possibilità offerte dal mondo web 2.0 rendono ancora più ampia la possibilità di oscillazione del pendolo, tra rischi e opportunità assai rilevanti. Alibi, ritrosie, gelosie, posizioni di rendita – che, magari in piccola percentuale, ma sempre albergano nelle organizzazioni - trovano nei network informali un elemento di sfida e di stimolo, per emulazione del clima costruttivo che si crea tipicamente in questi ambiti. In positivo, il desiderio di confronto di competenze e di continua acquisizione di informazioni trova un facile terreno di concretizzazione in un contesto che abilita trasferimenti di know how, di idee, di professionalità in maniera assolutamente trasversale. Il vantaggio per le aziende è evidente e comunque gli autori ci offrono significativi esempi con grande incisività e pragmatismo.

Proprio in questa ricchezza si annidano anche i rischi: dispersione, difficoltà di sintesi, allungamento della decisione finale, perdita di focalizzazione del dibattito, innalzamento eccessivo delle aspettative e dello scope dei progetti e via dicendo. Qui torna ad aiutarci il concetto di misura. Gestire la giusta misura, anche in questo mondo virtuale, informale e aperto, passa attraverso strumenti molto concreti: i format di strutturazione del dibattito (con tutti i supporti tecnologici oggi disponibili), l'irrinunciabile capacità umana dei facilitatori chiamati a gestire i social media in qualsiasi terreno applicativo, la condivisione tra i partecipanti delle regole del gioco e delle fasi del dibattito.

Perché colloco tutto ciò sotto il concetto elementare di giusta misura? Perchè il ricorso eccessivo a questi strumenti di gestione rischia di "uccidere" proprio l'elemento social. Temi troppo stretti, criteri di ammissione troppo severi, format troppo rigidi, rischiano di far perdere al web 2.0 tutto il suo potenziale ed in particolare la fertilità del network informale.

Ed è proprio un approccio metodologico ispirato al concetto di giusta misura quello che abbiamo adottato nell'ambito della Fondazione Italiana Accenture, promuovendo lo sviluppo di IdeaTRE60 (www.ideatre60.it), il primo *social* media che vuole mobilitare l'intelligenza collettiva per generare innovazione sociale. Un'innovazione focalizzata su quel terreno vario e fondamentale per un Sistema Paese civile e avanzato, costituito da fondazioni, associazioni, ONG, musei, università, enti e istituzioni, senza dimenticare le aziende impegnate in seri programma di Social Corporate Responsibility. Una struttura con molti strumenti che mirano proprio, da una parte ad ampliare e arricchire il più possibile il confronto e la creatività, dall'altra a favorire la trasformazione delle idee migliori in iniziative concrete.

La tesi di McDermott e Archibald è stata per noi un importante occasione di verifica, confronto e stimolo e la nostra sfida è quella di poter scrivere nuovamente su queste pagine tra un anno potendo portare IdeaTRE60 come caso di successo. Ma anche, e soprattutto in questo caso, contributi, idee e suggerimenti di quel network fatto dai lettori di *Harvard Business Review* saranno per noi sicuramente utili e stimolanti.

* Segretario generale della Fondazione Italiana Accenture.

proposto di sviluppare fogli di calcolo per analizzare dieci anni di dati clinici che avrebbero potuto rivelare modelli di reazione dei biomarker nelle sottopopolazioni cliniche, i top manager hanno suggerito un approccio più rigoroso: creare un database relazionale interattivo. E hanno anche assicurato ai consigli le risorse operative di cui avevano bisogno, fornendo loro due project manager per organizzare le riunioni, monitorare le azioni da intraprendere, mantenere un sito web e sviluppare i materiali di comunicazione e i programmi di training.

Avere un management con aspettative elevate. Per quanto intangibili, le aspettative dei manager hanno una notevole influenza sulle comunità, proprio come sui team. La responsabilità affidata ai top manager è inutile se questi non sono genuinamente coinvolti nelle comunità. In India, dove ogni comunità di Solution Exchange è seguita dall'ufficio locale di un'agenzia delle Nazioni Unite, non appena i direttori di agenzia coinvolti sono stati sostituiti da altri meno coinvolti la partecipazione ai programmi è diminuita. Le comunità hanno continuato a prosperare soltanto quando i nuovi capi delle agenzie si sono impegnati personalmente nelle comunità.

In Schlumberger, un fornitore di servizi petroliferi con 77.000 dipendenti in 80 Paesi, ogni comunità è affidata a un manager di alto livello. La maggior parte di loro è molto impegnata con le attività e i leader della comunità. Per esempio, il responsabile di una comunità geo-scientifica ha fissato per i suoi membri sei sfide sulla base degli obiettivi di business della divisione. Uno di questi era riuscire a pubblicare alcuni saggi sulla ricerca di Schlumberger sulle riviste di settore, concentrandosi su argomenti che non erano stati adeguatamente coperti in letteratura: un impegno significativo per la comunità. Alla Fluor il management si aspetta che le comunità siano la principale risorsa tecnica per l'organizzazione e contribuiscano alla creazione di standard e procedure aziendali. Nelle parole di John McQuary, vice presidente per il knowledge management: «Il leader della comunità è la massima autorità tecnica dell'azienda».

Massimizzare l'impatto delle comunità

In passato le aziende hanno prestato poca attenzione alle operazioni delle comunità, perché consideravano la partecipazione a questi gruppi un'attività marginale che andava a beneficio dei membri e non necessariamente dell'organizzazione. La nostra ricerca, invece, rivela che le aziende possono accrescere l'efficacia operativa delle comunità in quattro modi diversi.

Riservare tempo vero per la partecipazione alla comunità. Il motivo di maggiore scontento dei leader delle comunità è il fatto di non avere abbastanza tempo per svolgere il proprio incarico. Quando la leadership di una comunità è un'attività da condursi nel "tempo libero", è facile che ceda il passo ad attività più urgenti. Per questo motivo, oggi molte aziende hanno inserito la leadership di una comunità nel mansionario e nelle valutazioni di performance dei singoli ruoli. La nostra ricerca rivela che i leader dedicano alla gestione delle comunità da mezza giornata a un giorno alla settimana, ovvero circa il 17% in media del proprio tempo. In alcune aziende la leadership della comunità è un lavoro a tempo pieno. Ciascuna comunità Solution Exchange delle Nazioni Unite ha un facilitatore e un assistente di ricerca a tempo pieno.

Alcune aziende erogano bonus discrezionali sulla base dei contributi dati alle comunità; in altre la leadership di una comunità è un requisito indispensabile per la promozione. Alla Schlumberger la leadership part-time delle comunità è uno degli obiettivi lavorativi dei dipendenti, e viene valutata su base trimestrale con i manager.

Offrire ai leader delle comunità una formazione adeguata. Essere il leader di una comunità è diverso dal dirigere un team. La nostra ricerca dimostra che le comunità creano maggior valore quando le aziende offrono ai loro leader una formazione sistematica. Nelle comunità di Schlumberger i leader vengono eletti annualmente dai rispettivi membri. I nuovi leader seguono un corso della durata di un giorno in cui si spiega in che modo le comunità dif-

> Alla ConocoPhillips tutti i leader delle comunità devono frequentare un boot camp nel quale vengono illustrate le aspettative del management.

feriscono dai team. In questo modo i leader apprendono nuove conoscenze e competenze, imparano come coinvolgere i volontari nelle attività, come accrescere il numero di adesioni, come lavorare con i membri esterni all'azienda e come influenzare i gruppi operativi in mancanza di un'autorità diretta. Alla ConocoPhillips tutti i nuovi leader delle comunità devono frequentare un seminario durante il quale vengono illustrate le aspettative del management. All'inizio della seduta di formazione viene spiegata la relazione tra i contributi della comunità e gli obiettivi aziendali; successivamente si esaminano la governance, il sostegno e gli obiettivi attesi dalla comunità, nonché quelli che l'azienda considera fattori critici di successo, come la definizione degli obiettivi, il coinvolgimento dei membri e l'individuazione di criteri di misurazione dei risultati.

Organizzare incontri faccia a faccia. Dieci anni fa molte aziende credevano che le comunità fossero un veicolo gratuito per lo sviluppo della conoscenza; tutto ciò che il personale doveva fare era partecipare a qualche incontro occasionale. Oggi la maggior parte delle comunità di pratica è composta da dipendenti dislocati in sedi distanti fra loro. Pur utilizzando piattaforme di collaborazione per consentire il collegamento a distanza del personale, le comunità più efficaci organizzano anche riunioni faccia a faccia, che si concentrano generalmente su specifici obiettivi. I contatti diretti favoriscono la fiducia e l'intesa che servono ai membri per chiedere aiuto, ammettere i propri errori e apprendere gli uni dagli altri.

Schlumberger anima le riunioni annuali delle sue comunità con un concorso per individuare il miglior esempio di come uno strumento della società abbia migliorato la performance di un cliente. I giudici vengono selezionati tra gli esperti del campo in cui opera la comunità e i criteri per aggiudicarsi la vittoria sono noti a tutti: profondità tecnica, rilevanza commerciale, approccio innovativo e impressione complessiva. I vincitori dei concorsi locali partecipano ai concorsi regionali, e i vincitori dei concorsi regionali partecipano a un concorso globale, per il quale devono anche scrivere un saggio. L'anno scorso 36 rappresentati delle diverse comunità hanno presentato le proprie idee a questo piccolo evento globale riservato a circa cento persone. I vincitori hanno ottenuto un premio in denaro e uno speciale riconoscimento del CEO e del direttore della Tecnologia.

Usare strumenti informatici semplici. La maggior parte delle comunità non ha bisogno di strumenti complessi. Generalmente i loro membri utilizzano soltanto poche funzionalità, come forum di discussione, librerie di documenti, motori per l'individuazione delle competenze, teleconferenze on-demand e spazi di collaborazione on-line nei quali i membri possono apportare modifiche ai documenti man mano che vengono discussi. Abbiamo riscontrato che la semplicità, la facilità d'uso e la familiarità sono molto più importanti della sofisticatezza funzionale.

QUANDO le comunità professionali comparvero per la prima volta, furono accolte come uno strumento estremamente economico per distribuire le conoscenze e condividere le migliori prassi. Si pensava che sarebbero state capaci di auto-organizzarsi e auto-mantenersi, uscendo dai radar della gerarchia aziendale. Si credeva che avrebbero prosperato anche senza la supervisione degli alti dirigenti, un'idea che a quel tempo pareva funzionare. Ma la vita e le aziende diventano ogni giorno più complesse e ci si è resi conto che per essere influenti nel lungo periodo le comunità hanno bisogno di maggiore struttura e supervisione.

Nonostante ciò, le comunità sono tuttora più efficienti e meno costose di altre risorse aziendali e richiedono un minor grado di supervisione. In un periodo in cui i budget vengono decurtati e i manager sono sovraccarichi di lavoro per cercare di far fronte alla crisi, le comunità possono essere una valida risorsa per coordinare il lavoro oltre i confini organizzativi: in aree geografiche differenti, come nel caso di Schlumberger e Fluor; in gruppi organizzativi differenti, come nel caso di Pfizer e ConocoPhillips; o a valle del flusso di valore, come nel caso delle Nazioni Unite in India. Ma le comunità non sono più gruppi informali, come si credeva un tempo, né sono gratuite. Malgrado le tecnologie informatiche favoriscano la collaborazione globale, le comunità di successo hanno bisogno di ben altro. Hanno bisogno di sistemi gestiti da persone – focus, obiettivi e attenzione del management – che le integrino nell'organizzazione; e devono operare in maniera efficiente, per utilizzare al meglio il poco tempo degli esperti.

Traduzione di Adele Oliveri/ShaKe
Ristampa n. 10028

LIMITAZIONI D'USO DELLE RISTAMPE DI HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA

La ristampa degli articoli della Harvard Business Review Italia, sia in versione cartacea, sia in versione digitale, è concessa per uso esclusivo del Committente, che potrà utilizzare tali copie solo nel numero effettivamente acquistato. È proibita la riproduzione delle suddette ristampe in numero in eccedente le copie oggetto della licenza. È inoltre severamente vietata la diffusione dei contenuti (originali, copie, riproduzioni, registrazioni, fissazioni) di Harvard Business Review Italia in qualsiasi forma, meccanica o telematica, attraverso stampa, radio, televisione, Internet, Intranet, posta elettronica o con qualunque altro mezzo anche se non espressamente indicato nel presente elenco. La riproduzione e la diffusione non autorizzate saranno considerate violazioni della Legge 633 del 22.4.1941 e saranno perseguire a norma della Legge 248 del 16 agosto 2000 (Disposizioni a tutela del diritto d'autore).