Ennio Martignago
psicologo dell'organizzazione e psicoterapeuta, da 20 anni si occupa di Formazione e Sviluppo Organizzativo all'interno di aziende e come consulente. http://www.martignago.com/ http://ennio.martignago.name/

LA COMUNITÀ È UN'ISOLA (DI UN ARCIPELAGO)

Chi fino a ieri parlava di e-learning viene sempre più spesso colto oggi a parlare di *communities of practice*. Saremmo portati a pensare che si tratti dell'ennesima questione di mode terminologiche, se non fosse un po' troppo sbrigativo. Le comunità professionali esistono da ben prima che ci fosse l'e-learning e non hanno neppure subito un legame con informatica e Internet tale da collegarle al fenomeno della new economy. In realtà si può fare comunità di pratiche anche senza accendere nessuna macchina, anche solo trovandosi al caffé.

In pratica, però, i tempi hanno imposto l'uso di piattaforme e di dispositivi elettronici i più disparati. Le comunità si innestano negli e-portal, si connettono con i cellulari, con gli SMS, non disdegnano gli MMS e il VoIP, oltre a frequentare ovviamente focus, chat e tutte le "diavolerie" neo-tecnologiche.

ARCIPELAGHI E RETI

Che differenza passa fra i capannelli al caffé e gli ambienti virtuali on line?

Facciamo un passo indietro e torniamo a parlare di knowledge management.

Il Gruppo Ericsson, ad esempio, ha un sistema di condivisione delle conoscenze e di gestione delle comunità attivo da tempi remoti, che oggi, a detta loro, si regge su due pilastri:

- uno dettato dalle persone, o meglio dai gruppi, definito *communities of practice*
- l'altro è quello dell'interconnessione in rete di attori, istanze e dati i più disparati al fine di consentire la condivisione e l'appropriazione delle conoscenze da parte dei singoli e soprattutto dell'azienda (i dipendenti firmerebbero addirittura un contratto a proposito della proprietà intellettuale).

La cosa interessante è che per quest'ultimo hanno deciso di non usare il termine "knowledge management", perché evocherebbe una valenza manipolatoria che si preferisce evitare di trasmettere ai partecipanti: si parla allora di *knowledge networking*. Qualcuno ha espresso il sospetto che questo mascheramento possa dipendere dal fatto che in mente ce l'avevano già la possibilità di manipolare ad uso e consumo aziendale le conoscenze condivise.

Se anche fosse, non si sarebbero comportati diversamente dalla maggior parte della imprese che oggi trattano conoscenze. Non ci sarebbe quindi da stupirsi se poi i knowledge workers finissero per evadere da questi sistemi e magari anche per boicottarli. Ben difficilmente le aziende potrebbero ricorrere al tribunale per fare rispettare contratti dal dubbio valore.

Nelle macroscopiche imprese multinazionali il

singolo innovatore geniale e creativo finisce per offrire idee che valgono un patrimonio, rimanendo poi impigliato nell'anonima maglia di un "country" periferico e pertanto sconosciuto e vilipeso.
La questione si ripete in Siemens, in Novartis, in Microsoft e in quasi tutte le multinazionali che traggono vantaggio diretto dai prodotti intellettuali delle persone. Un community manager di una di queste confessa che solo quello che viene fatto dalla sede in Germania viene preso in considerazione in quanto innovativo e che quello che si realizza in Italia finisce assoggettato alla casa madre e trasferito in strumenti a disposizione dei paesi emergenti come l'America Latina, dove il costo del dipendente è molto inferiore (come lo è spesso anche il bagaglio di competenze).
Per le imprese multinazionali e anche per molte grandi imprese i progetti di comunità e di gestione delle conoscenze appaiono come sistemi a maglie fitte, reti con la missione di non lasciare filtrare nulla, territori uniformi che trasformano la difformità territoriale e le differenze culturali in brand, continenti con una legge, un parlamento e una cassa univoca e scelte distributive piramidali.
Dal punto di vista del pescatore, dell'uomo che vive nella sua realtà, è l'isola che conta e fra un'isola e l'altra c'è una lingua di mare da attraversare che nello stesso tempo unisce e fa prendere le distanze, garantendo l'autonomia di ritmi, tempi, spazi e la familiarità a cui solo un isolano è in grado di dare il valore che meritano. La legge del governo c'è e ha il suo peso: va rispettata ma in maniera discrezionale, ben sapendo che nella sua isola gli emissari dello stato difficilmente arriveranno e che solo chi conosce il proprio territorio, la propria isola sarà in grado di saperci vivere.
Due visioni speculari e antinomiche, quella dell'impresa e quella dei dipendenti, fatte per non essere integrate. Un'aporia che ha una sua dignità e una precisa ragione d'essere. Chi sa comprenderla sarà in grado di sfruttarne la dialettica in maniera rispettosa, rendendola complementare e beneficiando della dinamica degli opposti, mentre chi cercherà di soggiogarla finirà per causare danni a entrambe.

GLOBALE & LOCALE

Fanno bene, dunque, i dipendenti locali, i gruppi professionali più evoluti o il singolo knowledge worker a sfuggire ai progetti di aggregazione omologante o addirittura a boicottarli?
Spesso, sì, ma non sempre.
Fanno bene quando si trovano a offrire diamanti in cambio di una pacca sulla spalla e via. Fanno bene quando loro, il loro gruppo o il loro distretto sono dei piccoli numeri insignificanti in budget da tagliare. Fanno bene quando, nonostante sia chiaro il loro contributo, gli viene detto che se non vogliono sparire devono trasferirsi nella capitale o nello stato della casa madre. Fanno bene quando si trovano schiacciati, macinati e disseminati in un meccanismo governato da una logica da ***mente globale***.
La razionalità globale nasce probabilmente con i Grandi Imperi dell'antichità, primo fra tutti quello Romano, ma si trova esaltata nell'Illuminismo e viene trasmessa all'intera Europa con Napoleone Bonaparte. Come osserva La Cecla nel suo splendido *Perdersi*, prima che arrivassero i Francesi le strade italiane portavano ancora i nomi che le identificavano per le attività che vi si svolgevano, per i fatti che si erano verificati, per le persone o gli animali che vi si trovavano. Rimangono pochi gli esempi di questo modo di definire il paesaggio: uno di questi è a Venezia, dove le calli si chiamano "della donna onesta", "del battiferro", "della biscia". Anche in altre città italiane rimangono alcune vie caratteristiche, ma si tratta di eccezioni. A Venezia persino la numerazione segue criteri non-standard. Nel resto dell'Europa le strade hanno tutte gli stessi nomi. Non esisterà città francese senza una via "de la République" o "Gambetta", così come in Italia non mancherà mai una via "Roma", un corso o una piazza "Vittorio Emanuele" o "Cavour" e i numeri delle vie saranno sempre sequenziali e alternati.
Forse sarà più pratico, ma risulta perso il fasci-

no del luogo e soprattutto si sono costrette le persone a cambiare il loro modo di ragionare. Se una volta a quello che chiedeva indicazioni veniva detto di cercare la via dove si trovava il sellaio e di bussare alla prima casa gialla con le persiane verdi dove si trovava Maria la rossa, presto gli abitanti hanno dovuto imparare – i loro figli, verosimilmente – che si sarebbe dovuto rispondere "via Mediterraneo 127/b". Si comprende l'impoverimento dell'informazione, ma ancor più l'annichilimento della mappa esistenziale dove la vita, attraverso il muoversi, era come una di quelle vecchie mappe in cui si disegnavano gli elementi distintivi del paesaggio, le persone, i pozzi, l'esercizio commerciale o l'officina... e nella mente degli abitanti era tutto un brulicare di conoscenze condivise di esperienze, odori, suoni, affetti, emozioni...
La ***mente locale***, quest'ultima condizione esistenziale, con la sua filosofia di vita era stata stritolata dal razionalismo standardizzato e arrogantemente universalista della mente globale: la mente del conquistatore che in questo modo, ovunque si trovasse ad andare, era sempre a casa sua e poteva muoversi agevolmente senza dipendere in nulla dalle competenze degli abitanti del luogo, il cui sapere, la cui specificità territoriale veniva espropriata, travisata, rinominata.

IL NARCISISMO DEL KNOWLEDGE WORKER

Anche nelle aziende sta avvenendo qualcosa di simile grazie all'omologazione logica dei database e dell'informatica in generale. Il fatto che sia più logico non significa che sia migliore e la motivazione di rendere competitiva l'azienda a discapito delle mie conoscenze e del riconoscimento della mia opera, delle mie creazioni, del mio contributo e del mio valore, probabilmente nell'ipotesi migliore mi troverà indifferente e quindi poco incline a contribuire. Per vincere queste "resistenze" si fa leva sulle supposte caratteristiche di narcisismo del knowledge worker: non gli si danno soldi, né si abbinerà il suo nome alla sua invenzione, ma lo si manderà a qualche convegno in più, gli si insegnerà un'altra lingua e lo si spedirà ai corsi di qualche prestigiosa università internazionale. Ma è proprio vero che gli intellettuali sono delle simili oche, pronte a pavoneggiarsi alla prima seduzione?
Allora, continua a confidarmi il knowledge manager, si scopre che è difficile liberarsi dalle "isole" che si vengono a creare all'intersezione fra le linee gerarchiche e quelle locali spazio-temporali. Come dire che il processo di controllo e di appropriazione delle conoscenze condivise impatta con delle roccaforti di appartenenza che continuano ad evitare la razionalità globale, o almeno a riservarne una parte per sé.

VOGLIO VIVERE IN UN'ISOLA

Ecco dove cominciano gli spazi positivi. Ecco dove il knowledge worker può cominciare a fidarsi, dove può trarre anche lui vantaggi in prima persona.
Apriamo dunque le porte di una grande impresa italiana. Le risorse in rete c'erano da prima che il management predisponesse la costituzione di una intranet di corporate nazionale. Nacque allora il grande portale a cui fecero seguito altri due; la formazione finì in rete; si realizzò un faraonico progetto di knowledge management; si incrociarono i dati del SAP-HR con le persone e si stabilì di avviare un notevole numero di comunità di pratiche. Nonostante tutti questi sforzi, le risorse razionalizzate e universalizzate rimasero in buona parte ignorate. Dai territori si stavano nel mentre realizzando risorse analoghe a basso costo, improvvisate, che spesso duplicavano progetti similari esistenti su scala nazionale, ma che, nonostante questo (o proprio per questo), erano e sono tuttora utilizzate. Le politiche di chiusura di queste aree adottate dalla Direzione hanno solo introdotto nuovi autori e sotterfugi in grado di nascondere meglio le iniziative locali. Qui i nomi erano quelli noti ai dipendenti: non erano creatori di

standard, ma quella regione e le sue esperienze, le persone che i problemi sapevano come risolverli e li risolvevano davvero. In mano allo spontaneismo le comunità rinascevano e rinascevano ancora, non contro gli interessi dell'azienda, ma proprio per perseguirne meglio gli obiettivi. Tutti tranne uno: quello di normalizzare, uniformare ed espropriare le conoscenze locali.
Queste soluzioni rispettavano il singolo, la sua privacy, la sua proprietà intellettuale e nello stesso tempo mettevano in condivisione, non tanto i risultati, quanto i processi comuni. Lo facevano con bassi costi di gestione, seguendo rigorosi criteri di sostenibilità, perché non era per la piattaforma che dovevano venire spese le grosse cifre, ma per la dedizione, l'impegno e le competenze delle persone e dei gruppi: l'unico asset aziendale in grado di fare la differenza, quello che determinava le capacità competitive, laddove le piattaforme, in quanto adottate da tutti, non producono né innovazione, né vantaggio competitivo.
Le comunità di pratiche – e non – spontanee stavano salvando i lavoratori, il lavoro e alla fine l'azienda. Di queste ci si poteva fidare.

IN BALIA DEL PILOTA AUTOMATICO

L'omologazione razionalista delle intelligenze genera l'appiattimento burocratico: tanti impiegati generici senza ambizioni né competenze emergenti, o genialità di spicco. L'omologazione informatica fa crescere piatti amministratori svogliatamente obbedienti nella loro grigia mediocritas.
Al contrario, Henry Mintzberg nel suo celebre trattato di organizzazione aziendale indicava nell'*adhocrazia* la direzione migliore per le imprese. Le sole strutture necessarie sono quelle che servono allo scopo, le persone devono essere le più adatte a perseguire competitivamente le finalità, i servizi e le consulenze sono volti a realizzare i propri peculiari obiettivi. In aziende di questo tipo sono le intelligenze locali a prevalere, mentre la mente globale non ha ragione di esistere.
Le cose, però, non sono andate in questo modo e, trent'anni dopo, lo stesso autore usa la metafora del suo odio per il volo (le compagnie aeree e gli aeroporti) per raccontarci in maniera divertente quanto amara quello che sono divenute le imprese di oggi, schiave di sovrastrutture, procedure, slogan, macchine, orpelli e consulenti fuorvianti, di copertura, fantocci usati per mascherare l'inconsistenza dell'organizzazione. Una inconsistenza che ha un minimo comune multiplo: la mancanza di individui *veri* che si facciano carico in prima persona del cliente e del lavoro.
Ecco perché è indispensabile tornare alle persone e al localismo, abbandonando il più possibile le pretese velleità di universalismo e di omogeneizzazione senza personale.

TECNICI E VENDITORI

Se l'indipendenza di ricercatori, manager e impiegati sembra abbastanza compromessa, impigliata negli interessi della mente globale, ci sono categorie che godono ancora di una certa autonomia. I tecnici, ad esempio, in molti casi hanno ben poco a che fare con le piattaforme e spesso anche con l'ufficio. Li si trova in giro a lavorare sul guasto, sull'installazione e i loro strumenti li portano con sé in borsa; non sono restii a mettere in comune molte delle conoscenze, anche se non tutte, tuttavia non viene loro affatto naturale di inserirle in un *knowledge base*. Sanno quanto esse valgano e per questo gliele cavi di bocca solo chiedendo loro un favore e promettendone altri in cambio. Per questo le comunità dei tecnici sono vere comunità locali, villaggi mentali di affiliazioni, memorie di esperienze condivise, legami con chi ha compartecipato problemi spinosi e ne ha poi determinato la soluzione, togliendo tutti dall'impaccio. È difficile entrare in confidenza con un tecnico rispetto alla materia del suo lavoro: spesso bisogna dimostrare di possedere gli attributi tali da mostrarsi all'altezza, in altri casi invece occorre dimostrare di essere persone autentiche,

con una dirittura morale tale da ritrovarle, quando serve, schierate sullo stesso versante. È più facile che un cammello passi per la cruna di un ago che uno dell'area personale, un politico aziendale entri in confidenza con una comunità di tecnici su quel che attiene le competenze. Si sa che la fregatura, lo scippo, la strumentalizzazione è dietro l'angolo ed è molto più frequente di quanto non si pensi: c'è sempre quello che riesce ad ottenere le informazioni e, invece di ricambiarle, le spaccia per sue facendo carriera o conquistando i clienti.
Per lo meno allo stesso livello dei tecnici vanno considerati, nel novero dei knowledge worker, i venditori, gli account e anche i rappresentanti. Il ragionamento appena concluso vale anche per loro e forse ancor di più. Trovandosi spesso tagliati fuori dai circuiti di appartenenza e di socializzazione, sono ancora più individualisti. Toccano con mano i risultati aziendali perché sono loro a realizzarli. Il giro di clienti che con fatica hanno messo in piedi è il loro tesoro e sanno che quanto più lo curano e lo legano alla propria immagine tanto più agevole sarà il lavoro e più garantito sarà il futuro. Spesso, tuttavia, patiscono la solitudine di questo ruolo. Così per loro le comunità virtuali sono spesso un'occasione di contatto con una rete di collegamento e di aggiornamento, necessità di vitale importanza nella loro professione. Per un venditore l'informazione è denaro ed è vantaggio competitivo professionale. Per questa ragione sono spesso fra i più gelosi delle proprie conoscenze e ben poco inclini a cederle gratuitamente a qualche archivio aziendale. Per conquistare la fiducia di un venditore bisogna ragionare come lui.

PSICOLOGIA DELLA COMUNITÀ

Figure professionali come i tecnici o i venditori hanno una razionalità locale che va compresa ed esercitata in maniera coerente, sapendosi identificare con il loro modo di pensare, con il loro sistema di valori. Non basta, insomma, essere un qualsiasi community manager per avere a che fare con comunità coerenti come queste. Esistono operatori specializzati, che possono meglio di chiunque altro gestire le dinamiche di comunità specialistiche. Come si potrebbe pensare di assoggettarle alla logica di una piattaforma di corporate, con criteri verticali, tromboni aziendalisti, celebrazioni di potere o apologismi omologanti?
Ad avere successo sono invece gruppi che mettono al centro della vita di comunità proprio questa competenza nella psicologia del gruppo professionale e che fanno di questa specializzazione, e non di una generica attività di business community, il loro punto di forza. Un esempio di successo a tal proposito sono le comunità gestite da Logotel, un gruppo nato soprattutto sull'esperienza della rete di venditori TIM. I risultati ottenuti nella loro attività sono eccellenti, ma soprattutto è un piacere osservare l'entusiasmo con cui i vari gruppi di progetto diventano un tutt'uno con i membri, seguendo il divenire della partecipazione in maniera quasi istintiva, nonostante si padroneggino le regolarità, i ritmi e i "trucchi" della vita di comunità. Colpisce osservare con quale animazione i membri del gruppo si identifichino con la comunità e ne seguano le evoluzioni persino negli spazi privati, al punto di patire il distacco dei periodi di ferie... tutte manifestazioni che l'azienda committente di per sé non avrebbe potuto ottenere. Il segreto di successi di questo genere sta proprio nell'identificazione e nel rispetto della mente locale della comunità, nella partecipazione con il suo linguaggio e con le sue regole che, nel caso di Logotel, può essere conseguita proprio grazie ad un lungo trascorso nella formazione e nella consulenza alle strutture commerciali e di vendita e alla capacità di essere all'altezza delle competenze dei partecipanti che in questo modo sentono istintivamente di potersi fidare.
Il rischio che invece corrono società di questo tipo è che il loro successo ispiri l'azienda cliente a forzare la mano, cercando di assorbire la loro esperienza negli asset aziendali, lasciandosi convincere da qualche produttore di piattaforma o da qualche global player sulla possi-

bilità di asservire queste comunità alla logica della corporate, ad una mente globale, ad un knowledge base.

UNA "STORIA" INUTILE

A che cosa potrebbe mai servire che queste esperienze vive e vitali, proprio perché attuali e giocate sul momento, finissero "mangiate" da un sistema di knowledge, da un archivio clienti o procedurale?
A questo proposito vale la pena osservare come il successo delle comunità di pratiche solo in minima parte possa attingere ai dati storici della comunità stessa. Nelle comunità ciò che conta veramente è l'oggi: il domani è solo la direzione dell'oggi e il passato, la storia, nient'altro che ciò che abbiamo lasciato, il luogo da cui ci stiamo allontanando, quanto vi è di non più valido, di non più utile, se non per ciò che è già entrato a far parte dei nostri comportamenti. La storia del gruppo ha valore proprio in funzione di quello che il gruppo *è* oggi, del senso di appartenenza, della cultura che si sviluppa, dei valori che vengono trasmessi e soprattutto del peso che ha una frequentazione pluriennale assume nei confronti dei neofiti. Al di là di questo, il passato è inutile: una business community vive dell'oggi, della capacità di inventare nuovi traguardi, di cambiare linguaggi, di scoprire nuovi territori. Che cos'è, se non stupida burocrazia, la speranza di impadronirsi del sapere dei propri professionisti costringendoli a perdere il proprio tempo nel trasferire le proprie informazioni pregresse all'azienda? Si otterrebbe solo di demotivare i professionisti, che così non guarderebbero più al domani, non innoverebbero più e perderebbero ogni entusiasmo. Non serve certo conoscere le informazioni sul sapere dei venditori per passare il testimone a un altro rappresentante dal momento che quel cliente sta con voi solo grazie al rapporto che si è creato in seguito a un lungo e paziente lavoro del venditore, alle sue caratteristiche personali oltre che professionali, e ai tempi e ai luoghi che l'hanno visto nascere e crescere.

Nonostante queste osservazioni dovrebbero essere auto-evidenti, purtroppo la dura legge per la quale la madre dei cretini è sempre incinta deve mettere tutti in guardia, premunendosi con strumenti concettuali e strategici di fronte all'assalto dei normalizzatori, dei manager e delle società della grande omologazione datacentrica.
Nelle aziende oggi si sta combattendo una dura battaglia etica e culturale i cui esiti sono tutt'altro che scontati.

COMUNITÀ SOSTENIBILI

I progetti faraonici hanno infine un limite, una soglia strutturale il cui nome è quello di una variabile che sta assumendo un peso critico nelle organizzazioni, nelle imprese e nelle istituzioni e che, ciononostante, raramente viene maneggiata con intelligenza e compresa per ciò che veramente significa. Si tratta della **sostenibilità** del progetto e degli obiettivi.
Quando si concepisce un piano di community (e quindi quando si pensa a un'intranet, all'e-learning e ancor più al knowledge management) si sbaglia a volere massimizzare i risultati. Non si otterrà mai quello che si vuole e spesso si finirà per innescare processi inconcludenti che dilapideranno rapidamente le risorse disponibili e costringeranno a una scelta fra degli impegnativi rilanci al buio o una resa incondizionata e l'abbandono di tutte le parti dell'iniziativa per incapacità a proseguire la scommessa. Entrambe le scelte finiscono per risultare dannose perché da un lato hanno dei costi che non sono più neppure lontanamente parametrati ai risultati e dall'altro segnano nella memoria dei partecipanti un bilancio negativo di investimenti personali andati a vuoto o tradotti nell'inverso di quanto si intendeva realizzare. Questa sarà la fine inevitabile dei processi di omologazione della mente globale. Ci si può solo ispirare ai criteri della globalità per orientare i progetti a un piano complessivo, ma poi bisognerà abbandonarli nel momento di avviare le azioni concrete. Queste dovranno tenere con-

to delle logiche aziendali, dei criteri ispiratori come l'identità del brand, i valori dell'impresa, la direzione imprenditoriale che si sta seguendo e così via.
La progettazione e la gestione delle iniziative sul campo va invece scomposta. Sarà bene, quindi, che del knowledge o della community dei venditori si occupi un progetto apposito realizzato da persone che conoscono cultura, linguaggio ed esigenze di quella popolazione; che ne sappiano rispettare i valori e i diritti reali; che si muovano nel territorio concreto di quella comunità professionale; che bilancino gli investimenti ben conoscendo i risultati che si possono ottenere e per nessuna ragione superando i confini che ne tutelano la convenienza. Questo gruppo di coordinamento saprà bene che molto del lavoro sarà affidato ai fruitori stessi che assorbiranno buona parte dei costi dell'operazione e saranno doppiamente soddisfatti comprendendo che, proprio perché fatta da loro, la comunità è un oggetto e un progetto che appartiene loro e sarà sempre a loro disposizione.
La sostenibilità realizzativa è situata dunque nella mente locale, quella del gruppo di gestione dedicato e centrato sul cliente e quella dei destinatari, artefici e beneficiari di un'operazione che, se finirà bene, corrisponderà al vantaggio dell'organizzazione nel suo insieme, proprio in ragione dell'empowerment professionale di coloro che vi si impegnano in maniera attiva e non parassitaria.
Separare e governare, lasciando autonomia operativa e di organizzazione ai popoli governati è la lezione che i Grandi Imperi che hanno funzionato possono offrire alle grandi imprese di oggi, in bilico fra la delegittimazione, lo svuotamento delle direzioni e il decentramento della gestione, da un lato, e la rifondazione su criteri di "autogestione" dei propri collaboratori, dall'altro: imperi sconosciuti a se stessi o arcipelaghi di villaggi, uomini, donne e bambini con un interesse comune. La qualità della vita. ■