

## Intranet: come si struttura una rete interna che funziona?



Fino ad oggi le Intranet hanno riscosso, almeno in Italia, un interesse ben inferiore a quello di altri ambiti dell'e-Business (come l'e-Commerce, l'e-Procurement, i Marketplace, ecc.). Eppure queste applicazioni possono avere sull'impresa un impatto estremamente rilevante, cambiando non solo il sistema informativo ma anche l'organizzazione, i processi, il ruolo stesso delle persone in azienda, con effetti importanti sulle prestazioni complessive di lungo termine. L'intervista a Giacomo Mason Web Content Manager di Telecomitalia/Wireline e autore del libro *Intranet: come si struttura una rete interna che funziona* [1] ha l'obiettivo di colmare questa carenza di interesse e di conoscenza.

### Quanti sono i vostri utenti e qual è il loro profilo?

Abbiamo un'utenza target di ben 50.000 persone, e un "indotto" di altre 40.000, in pratica tutto il personale del Gruppo. Vista così, dall'alto è un'utenza omogenea, anche se, esistono moltissime "anime", legate più che altro alle appartenenze professionali. Personale del Customer Care, Tecnici della Rete, Impiegati della Fatturazione, Professionisti del Marketing, Dirigenti,

eccetera... Sono profili molto diversi tra loro, che abbiamo imparato a conoscere e a rispettare nelle loro articolazioni e differenze specifiche quanto a esigenze, cultura informatica, tempi di fruizione, dotazioni, ecc. Ciascun "profilo" (chiamiamolo così) richiede un approccio differente, sia rispetto ai contenuti (che vanno differenziati molto per venire incontro alle diverse esigenze) sia rispetto alle modalità di approccio e di coinvolgimento.

Quello che invece non cambia, o cambia pochissimo, è il linguaggio, lo stile complessivo, orientato alla semplicità, all'approccio aperto, e soprattutto all'onestà.

Aggiungo però una cosa: pensare in termini di "profili" va bene in una prima fase, ma ad un certo punto bisogna cominciare a pensare in termini di singole persone. A nessuno piace essere "appiattito" sulla propria appartenenza professionale: la intranet è un modo per far emergere delle ulteriori differenze, lavorare sulle specifiche competenze, sulle passioni individuali. Da noi succede proprio così".

### 2 milioni e mezzo di pagine viste al mese, 30.000 accessi e circa 15.000 visitatori singoli al giorno, quali sono i fattori critici del Vs. successo?

Il primo fattore è legato ad una massima di fondo: su intranet non abbiamo degli utenti, ma dei "partecipanti". Ed è una bella differenza. La intranet è una maniera per aggregare dal basso le persone, e tutti hanno qualcosa da dire, che lo sappiano o no. La nostra intranet lavora affinché chiunque possa dare il suo piccolo o grande contributo: è un progetto "in fieri" che lentamente coinvolge chiunque, sotto diverse forme ed in maniera rispettosa delle possibilità di ciascuno. Si fa un gran parlare di questa "partecipazione", ma spesso ci si ferma di fronte alla prima difficoltà. Paura, diffidenza, snobismo professionale...bisogna considerare che la partecipazione è un fattore "endogeno" di divergenza: non si può partecipare come dei soldatini che dicono la loro "cosina" entro "recinti" predefiniti. Non funziona così". La intranet non è uno spazio aristocratico fatto di giornalisti, professionisti del web, ecc. E' uno spazio "popolare", con tutti i rischi e le opportunità del caso. E', in pratica, il tema del Knowledge management, la nostra intranet si sta configurando ad immagine e somiglianza delle moltissime "mani" che l'hanno costruita.

### Come nasce la Vs. intranet e qual è la naturale evoluzione?

Nasce intorno a poche idee forti, legate alla necessità di condividere in fretta una serie di informazioni e alla necessità di mettere a fattor comune storie, esperienze, progetti. Esisteva già la connettività, la LAN aziendale, eccetera. Mancavano i contenuti, ed un sistema per la loro crescita e organizzazione. Il progetto, una volta messo in campo, si è subito modificato e allargato, seguendo dei percorsi condivisi con il personale, e allargando il tavolo di progetto, insomma: seguendo il "karma" dell'azienda. L'evoluzione, oggi riguarda la costruzione di servizi evoluti legati al knowledge management e l'allargamento a sezioni legate alle famiglie professionali. Bisogna creare spazi "ad hoc" legati alle

esigenze specifiche, senza alzare steccati, naturalmente. Bisogna capire però che l'evoluzione di un'intranet non è predefinita, si mescola con alcuni fattori non perfettamente dominabili: i cambiamenti organizzativi, i cambiamenti nel mercato e nelle priorità, le moltissime esigenze dell'utenza, che spingono "la barca" in una direzione piuttosto che in un'altra. Un'intranet "impermeabile" a tutto questo avrà certamente degli step più definiti, ma alla fine del percorso sarà troppo slegata dal suo ambiente vitale: le persone.

### **Lungo il vostro cammino quali ostacoli avete incontrato?**

Il primo ostacolo è legato alla diffidenza. Diffidenza del management, innanzitutto, che vede certi progetti con una certa "ansia" organizzativa. Bisogna lavorare molto in questo senso per spiegare le opportunità del mezzo e portare le persone "dalla nostra parte". Lentamente ci siamo riusciti. Il secondo ostacolo riguarda l'indifferenza. Indifferenza dei colleghi, innanzitutto. Tutti hanno mille cose da fare e sentono queste iniziative, in prima battuta, come qualcosa di "esterno", che non li riguarda. La partecipazione non è mai legata al mero mezzo tecnico: è un "dono" che i colleghi ci fanno perchè hanno capito che la intranet è anche una cosa loro. Il terzo ostacolo è l'inesperienza. Non esisteva in azienda una "cultura del web" diffusa, ma solo legata a pochi gruppi aristocratici (sistemi informativi, marketing, ecc). E' stato un lavoro "pedagogico" di lento innalzamento di questa cultura verso tutto il personale, lavoro che ancora continua.

### **Com'è organizzata la Vs. Redazione?**

Il nostro motto è "piccolo è bello". Poche persone, ma molto preparate nel loro mestiere, con uno skill professionale in grado di affrontare molteplici problemi nel tempo. E' importante sottolineare che dobbiamo intenderci sui termini: una redazione, su intranet, non è fatta di giornalisti. Paradossalmente, la redazione tende a non scrivere nulla: il suo ruolo è di facilitatore per l'emergere dei contenuti che più o meno spontaneamente arrivano dalle varie parti dell'azienda. Ha un ruolo di coordinamento dei vari referenti funzionali, e soprattutto di coordinamento dei diversi collaboratori e "content provider" sparsi in tutta l'azienda. Noi ne abbiamo tantissimi: una rete che si è formata nel tempo e che rende la nostra intranet viva, flessibile, aggiornata, divertente.

### **Insomma, possiamo parlare di una "community aziendale"?**

Sì, i presupposti ci sono: sia teorici che di fatto. Secondo gli studiosi della materia (penso, ad esempio, a E. Wenger ), una "comunità di pratica" si costituisce intorno a tre elementi indispensabili:

- Un'impresa comune
- Un repertorio condiviso
- Un impegno reciproco

Beh, credo che questo, di fatto, si sia realizzato all'interno del nostro spazio. Abbiamo lavorato molto perchè la nostra impresa diventasse, appunto, "un'impresa comune". Quanto al repertorio condiviso, e cioè ai presupposti linguistici e culturali, è il tema della cultura del web, sulla quale stiamo lavorando e crescendo poco alla volta. L'impegno reciproco, poi, è legato alle relazioni orizzontali che s'instaurano tra i colleghi all'interno della intranet: nei forum ma anche nelle discussioni private che nascono a seguito di particolari pubblicazioni. Questa rete di relazioni è oggi abbastanza forte e tende, com'è naturale, a crescere. Le persone collaborano, lavorano, si esprimono e si divertono. Beh, quasi!;-)

[1] Editore: hops/Tecniche nuove, 2003

**Antonio Savarese.** Laureato in ingegneria gestionale, svolge attività di consulente SAP/TIBCO in IT Telecom, ha sviluppato competenze tecniche nei moduli PS e MM e conoscenze applicative e di processo inerenti il mondo delle telecomunicazioni. Esperto di E-Business scrive articoli sul portale di Telecomitalia ed anche sulla riviste Manager.it e Edipress.it E-mail: [Antonio.savarese@telecomitalia.it](mailto:Antonio.savarese@telecomitalia.it)

**Giacomo Mason.** Dopo la laurea in filosofia e varie esperienze nel campo della comunicazione aziendale tradizionale, Giacomo Mason ha incontrato il mondo della comunicazione online, dapprima come editor e oggi

*come web manager di Telecom Italia/Wireline dove coordina i progetti web di comunicazione interna e nella quale ha sviluppato alcune community di colleghi. E' contattabile all'indirizzo: [giacomo.mason@telecomitalia.it](mailto:giacomo.mason@telecomitalia.it)*