MANAGEMENT DELLE COMPETENZE

Il patrimonio invisibile delle Pmi e il tempo delle decisioni

L'AUTONOMIA DECISIONALE È UNA SFIDA INCOMPIUTA SE IL SAPERE NON È CONDIVISO: GENERA DISLIVELLI INFORMATIVI E RALLENTA L'ESECUZIONE. LA TRASPARENZA SU **RUOLI DECISIONALI E RESPONSABILITÀ INDIVIDUALI** FAVORISCE INVECE LA COLLABORAZIONE, FLUIDIFICA I PROCESSI E MIGLIORA L'OPERATIVITÀ AZIENDALE

In una Pmi ci sono conoscenze che nessun inventario riesce a rappresentare. Il tecnico che riconosce un problema prima che diventi un guasto. La persona del commerciale che comprende ciò che un cliente non ha ancora detto. Il responsabile di produzione che sa quando una promessa di consegna è sostenibile. L'imprenditore che ricorda perché un'opportunità apparentemente vantaggiosa, anni prima, si era rivelata un errore. È un patrimonio costruito nel tempo, attraverso il lavoro e le relazioni. Non ha una voce autonoma in bilancio ma contribuisce ogni giorno alla qualità del prodotto, alla fiducia dei clienti e alla capacità di affrontare gli imprevisti.

Questo sapere è un tratto distintivo delle nostre imprese. Meno spesso ci chiediamo, in base alla nostra esperienza, quanto sia disponibile e quando occorre decidere. Può restare nella memoria di qualcuno o in un'esperienza mai raccontata. E mentre il mercato chiede risposte sempre più tempestive, l'organizzazione impiega giorni per ritrovare ciò che, in qualche parte dell'impresa, è già noto.

In questa fase si incontrano la valorizzazione della conoscenza nascosta e la lentezza delle decisioni. Il collegamento non spiega ogni ritardo ma offre una chiave di lettura: spesso l'impresa deve ricostruire, ogni volta, le condizioni per scegliere. Cercare le persone, recuperare i precedenti, scoprire chi possiede l'informazione mancante. Il tempo passa prima che cominci la valutazione vera e propria.

Immaginiamo una commessa insolita. Il commerciale ne vede l'interesse; la produzione conosce gli accorgimenti necessari; l'amministrazione sa come paga il cliente. Se queste conoscenze emergono in successione, la proposta viene corretta più volte e attende nuovi confronti. Se arrivano insieme alla persona chiamata a decidere, è possibile



Foto rawpixel © 123RF.com

LA CONOSCENZA CHE RESTA IN UNA SOLA TESTA È UN VALORE ESPOSTO: CONDIVIDERLA SIGNIFICA PROTEGGERE IL **PATRIMONIO DI COMPETENZE DELL'IMPRESA**

valutare subito margine, fattibilità e condizioni. La differenza sta nell'aver utilizzato meglio le competenze già presenti.
La conoscenza nascosta, peraltro, non coincide con un archivio incompleto. Una parte può essere scritta: soluzioni tecniche, motivazioni di una scelta, accorgimenti per evitare un errore. Un'altra vive nel giudizio delle persone e si manifesta mentre lavorano. Chiedere al personale esperto di compilare una procedura può essere utile, ma non esaurisce il trasferimento del suo sapere. Occorre osservare come reagisce di fronte a un caso concreto, chiedere che cosa nota e perché scarta una soluzione. È spesso nelle eccezioni che diventa visibile ciò che l'esperienza ha insegnato.
David Garvin, già nel 1993, indicava fra le capacità di un'organizzazione che apprende, il riesame delle esperienze e il trasferimento della conoscenza. Quanto appreso deve modificare il comportamento. Per una Pmi questo significa chiedersi dove una lezione acquisita da una persona potrebbe evitare ad altre di ripetere lo stesso percorso. Non tutto deve diventare una regola. Qualcosa deve diventare un criterio condiviso.
"Chiedi, lo sa" è una risposta comoda finché quella persona è disponibile. Quando però quella stessa persona manca o lascia l'azienda, emerge la fragilità di un sapere rimasto personale. Nell'avvicendamento generazionale, trasferire incarichi senza trasferire i criteri con cui si è guidata l'impresa lascia a chi segue responsabilità più ampie della loro possibilità di comprenderle.
In molte Pmi, chi fa impresa tiene insieme conoscenze che gli altri vedono separatamente. Questa capacità ha accompagnato la crescita dell'azienda. Può però generare un'attesa continua quando ogni scelta richiede il suo intervento. Anche i profili professionali più preparati si trovano a rinviare il giudizio quando non conoscono i criteri da utilizzare o se le decisioni autonome vengono sistematicamente rimesse in discussione. La domanda è concreta: che cosa dobbiamo sapere per poter decidere bene, senza dover interpellare ogni volta altre persone?
Non basta rispondere "dobbiamo essere più autonomi". Occorre chiarire quali scelte si possono assumere, quali condizioni si devono rispettare e quando si deve chiedere un confronto. Chi è responsabile può gestire una variazione di consegna entro limiti concordati; un investimento rilevante richiede una valu-

L'AUTONOMIA DECISIONALE **RICHIEDE CRITERI CONDIVISI, RUOLI DEFINITI E RESPONSABILITÀ CHIARE**: SOLO COSÌ LE COMPETENZE DIVENTANO SCELTE EFFICACI E TEMPESTIVE.

tazione diversa. Consultare chi ha conoscenze utili non significa attribuire un diritto di approvazione a prescindere. Il contributo al ragionamento e la responsabilità della scelta sono due cose diverse, entrambe necessarie.
De Smet, Jost e Weiss distinguono, in un contributo McKinsey, le grandi scelte strategiche, quelle che attraversano più funzioni e quelle delegabili. A ciascuna servono modalità appropriate di confronto e responsabilità. L'invito è a migliorare il processo, evitando che le decisioni risalgano inutilmente al vertice. Nelle Pmi la traduzione può essere semplice: sapere chi deve fornire gli elementi, chi deve scegliere e chi deve realizzare quanto deciso. E smettere di riaprire una questione in assenza di fatti nuovi!
Naturalmente ci sono ritardi che non dipendono da informazioni disperse. Pesano il timore delle conseguenze, responsabilità incerte, divergenze che nessuno affronta. Ci sono anche decisioni che meritano tempo: cambiare mercato, scegliere un socio, affidare un ruolo chiave. La tempestività consiste nel rispettare il tempo richiesto dalla scelta, eliminando quello che si perde intorno ad essa. Prima di sollecitare una risposta più rapida, conviene capire se manca un elemento essenziale oppure se si sta aspettando che qualcuno si assuma la responsabilità.
Per iniziare non occorre un progetto imponente. Si possono prendere tre decisioni recenti che hanno richiesto più tempo del previsto e ricostruirne il percorso. Quale conoscenza è arrivata tardi? Chi la possedeva? Perché non è stato coinvolto prima? Quali passaggi hanno aggiunto valore e quali hanno soltanto prolungato l'attesa? Questa analisi consente di intervenire su un problema riconoscibile, anziché chiedere genericamente a tutti di comunicare meglio. Il risultato utile è un cambiamento nel modo in cui si prepara la prossima decisione dello stesso tipo.
Alla chiusura di una commessa complessa o dopo un reclamo, un breve confronto può produrre conoscenze riutilizzabili. Che cosa ci ha sorpreso? Quale segnale avevamo sottovalutato? Che cosa faremo diversamente? Una nota essenziale, collegata al caso e facilmente reperibile, può conservare il ragionamento. L'affiancamento fra collaboratori e collaboratrici permette di metterlo alla prova. Il sapere cresce se viene discusso mentre serve, senza attendere l'uscita di chi lo possiede.
Anche l'intelligenza artificiale può contribuire. Su documenti aziendali selezionati e aggiornati, un sistema opportunamente configurato può aiutare a ritrovare precedenti e confrontare soluzioni. Il valore dipende dalla qualità delle informazioni e dalla possibilità di controllarne la provenienza. Se una motivazione importante non è mai



Foto LOVELUCK © Shutterstock

stata esplicitata, introdurre uno strumento non la rende accessibile. Prima bisogna farla emergere.
Un rapporto Mit Sloan Management Review e Bcg del 2024 rileva un'associazione fra la combinazione di apprendimento organizzativo e apprendimento con l'IA e una maggiore preparazione a gestire l'incertezza. La tecnologia e la capacità dell'impresa di imparare si rafforzano reciprocamente. È un'indicazione interessante anche per le Pmi, non una garanzia di risultato: l'adozione di un'applicazione deve accompagnarsi a pratiche che consentano alle persone di condividere e verificare ciò che apprendono.
Resta indispensabile la competenza di chi valuta. Un esperimento sulla produzione di articoli, presentato da Hbr nel 2026, mostra che l'aiuto dell'IA varia secondo il compito e la conoscenza di partenza degli utilizzatori. Lo strumento non rende automaticamente esperti. I collaboratori devono poter esercitare il giudizio: confrontare una proposta con un caso reale, motivare una correzione, riconoscere ciò che richiede una verifica. Accelerare la preparazione non esonera dal comprendere.
Valorizzare il patrimonio invisibile significa rendere l'esperienza accessibile e collegarla a responsabilità chiare. La conoscenza che resta in una sola testa è un valore esposto. L'autonomia senza criteri è una promessa incompiuta. Il tempo delle decisioni si riduce quando l'impresa impara a usare ciò che sa. Già negli anni '60 dell'altro secolo Michael Polanyi affermava: "Possiamo sapere più di quanto riusciamo a esprimere". Nell'era dell'IA all'intuizione di Polanyi si aggiunge una responsabilità: possiamo ottenere più risposte di quante ne sappiamo valutare. Il valore della conoscenza si misurerà sempre di più nella capacità di scegliere quali meritino di diventare decisioni.

ANTONIO ANGIONI