

---

## La valorizzazione delle Conoscenze: Knowledge Management, verso una E-Organization

*Dunia Astrologo*

*(Responsabile Comunicazione Organizzativa e Sistemi di KM - ISVOR FIAT)*

**Acknowledgements: si ringrazia ISVOR FIAT e la rivista ITER-Isvor Training & Education Review per la gentile concessione dell'articolo**

L'informazione è – non da ora - una componente essenziale del successo professionale, uno strumento di potere per individui e organizzazioni. Lo sappiamo tutti, da sempre. Ma è relativamente da poco che essa ha assunto un interesse specifico per chi si occupa di temi aziendali. La letteratura manageriale tratta di knowledge management e di learning organization (come situazioni che interagiscono) solo da alcuni anni.

In realtà, il fenomeno della organizzazione di sistemi di patrimonializzazione delle informazioni aziendali attraverso la documentazione di processi, progetti, ricerche e così via, è presente, da sempre, in tutte le aziende e le organizzazioni molto orientate alla ricerca (come, ad esempio, le industrie chimico farmaceutiche entro cui si è sviluppato in origine).

In situazioni aziendali diverse da quelle sono nati e si sono sviluppati negli anni, in modo più o meno specializzato, centri di documentazione interni e depositi di know-how il cui compito è diventato sempre più chiaramente quello di massimizzare il valore dell'informazione essenzialmente proveniente dall'esterno e delle conoscenze e dei saperi interni.

Tutto quello che deve essere conosciuto deve essere messo a disposizione nel modo più semplice e attraverso modelli di classificazione chiari e univoci. È a partire da questo essenziale modello di patrimonializzazione del sapere, inizialmente riservato a chi in azienda doveva fare uso di quel certo tipo di informazione, che ha incominciato a svilupparsi l'interesse per un livello di diffusione progressivamente più ampio, più coinvolgente, omogeneo e rapido, che integrasse e mettesse a disposizione di tutti i professional diversi tipi di know-how, di conoscenze e di dati. A partire da quei sistemi di documentazione e di diffusione dell'informazione si sono progressivamente sviluppati quelli che oggi possiamo chiamare "information network".

Se proviamo a spostare lo sguardo ancora oltre, ci accorgiamo che le reti di informazione su cui si svolgono le diverse forme di comunicazione in azienda si stanno velocemente evolvendo verso le reti più complesse. Depositari di conoscenze aziendali, integrati con flussi di informazione provenienti dall'esterno organizzati entro le intranet aziendali, innestandosi su un nuovo modello di organizzazione dell'azienda basato proprio

sulla connessione orizzontale tra mestieri, sulle transazioni tra differenti risorse, sulla comunicazione e sull'integrazione delle competenze, si sviluppano verso una info-organizzazione, o se vogliamo una e-organization, parallela e speculare rispetto alla struttura dei processi aziendali.

Naturalmente questo processo, che porta a trasformare la disponibilità di informazione entro un'organizzazione in un vero "capitale" - riconosciuto come tale e come tale sfruttato - e a influenzare, fino a determinarne un mutamento profondo e radicale, il modello di funzionamento, non è semplice né lineare e rapido nella sua attuazione. Le cause sono molte e spesso riconducibili alla difficoltà di allineare le potenzialità delle tecnologie di connessione con i modelli socio-organizzativi reali.

La quantità, la velocità di erogazione e di trasferimento dell'informazione, pur essendo centrali per le strategie aziendali e rappresentando, insieme, una risorsa messa a disposizione delle persone, molto spesso trovano un utente passivo, poco reattivo, frequentemente frastornato dalla ridondanza di stimoli.

Nell'esperienza reale di molte aziende, la percezione del bisogno di informazione e di consolidamento e standardizzazione delle conoscenze, si è tradotta nella costruzione di memorie tecniche, ovvero di *repository* del knowhow, e di banche dati di documenti su quanto era stato progettato e realizzato. Ma, pur facendo emergere e razionalizzando saperi, esperienze, informazioni, altrimenti dispersi e indisponibili, non ha consentito né stimolato di fatto l'interazione tra utenti e gestori dei know-how repository, né tra se e altri colleghi, provocando accumuli di informazione che, per quanto distribuita e disponibile a tutta l'azienda, non passa allo stadio successivo, 10 stadio in cui la conoscenza si pone e si manifesta come un vero asset dotato di una funzione di accelerazione e di moltiplicazione di valore.

Di fatto, il processo di trasformazione da una ben organizzata funzione di diffusione dell'informazione alla creazione di sistemi di gestione delle conoscenze *value adding* avviene quando si passa dalla raccolta e diffusione di informazione strutturata alla creazione di condizioni che ne facilitano la circolazione, ma che, soprattutto, ne consentono un'utilizzazione organica, in modo da trasformare la quantità in qualità, l'informazione in conoscenza, cioè in vera e propria risorsa produttiva.

Quando parliamo di conoscenza, in questo tipo di contesto, non intendiamo, naturalmente, la pura intelligenza applicata che elabora i dati che provengono dall'esperienza né ci riferiamo agli aspetti filosofici e cognitivi a essa correlati, ma ci limitiamo a quella conoscenza contenuta, come dice Thomas H. Davenport, nei processi aziendali, nelle memorie tecniche, nelle esperienze delle persone, nelle routine e nei processi; questa conoscenza è sostanzialmente contenuta nelle persone, nelle loro teste, nei loro saperi. Ed è la centralità attiva dell'individuo che fa la differenza e che può rendere la conoscenza, dal punto di vista aziendale, un fenomeno pervasivo e moltiplicativo.

Questo è un passaggio importante, il passaggio, appunto, da sistemi di patrimonializzazione che raccolgono, gestiscono e trasferiscono informazioni, a sistemi di diffusione, integrazione e crescita delle conoscenze all'interno di opportuni information network. I risultati che si vogliono raggiungere attraverso l'utilizzo delle Intranet aziendali sono quelli di coinvolgere le persone e trasformarle in attori con un ruolo da protagonista all'interno dei sistemi di gestione delle conoscenze.

Quando questa risorsa chiave diviene fruibile dovunque, da chiunque, il più rapidamente possibile, il più diffusamente possibile, in modo flessibile e quando i professionisti aziendali non ne fruiscono solo come utenti occasionali, ma come fornitori essi stessi di bit di conoscenze aggiuntive, allora si realizzano le condizioni per un salto qualitativo nell'organizzazione e nella struttura produttiva di un'azienda.

### **Dalla Gestione dell'Informazione alla Condivisione delle Conoscenze**

Ma vediamo che cosa sta succedendo oggi nei nuovi modelli di organizzazione e nei sistemi di knowledge management e come questi ultimi si avviino a svolgere una funzione chiave nelle aziende technology driven e knowledge intensive.

I sistemi di gestione delle informazioni e del know-how aziendale sono strumenti nati per mettere in comune banche dati, memorie tecniche, rassegne, pubblicazioni e quant'altro (cioè non solo il patrimonio documentale prodotto nel tempo dall'azienda stessa nei suoi diversi processi di produzione, progettazione eccetera), attraverso una struttura di directory, accessibile in rete da tutti i membri di un'organizzazione<sup>1</sup>

In larga parte, l'alimentazione delle varie directory è stato compito essenzialmente di un gruppo di specialisti dell'informazione che conoscevano anche piuttosto bene la mappa delle competenze aziendali e per questo capaci di ricercare, di selezionare e di organizzare l'informazione "giusta", prelevandola nei luoghi in cui essa viene prodotta - o dalle persone che la producono - e indirizzandola sistematicamente alle persone "giuste", cioè a quelle realmente interessate a un tema o a diversi argomenti, attraverso un sistema asincrono (l'input e l'output dei documenti sono fasi distaccate e autonome).

Ciò che conta, in questo genere di sistemi che organizzano conoscenze, è l'architettura della comunicazione, la cui finalità è quella di rendere disponibili i dati e i documenti, nel modo relativamente più efficace, al tipo di utenti che ne possono aver bisogno.

Come dire che un sistema di condivisione delle conoscenze è un sistema pull in cui le persone sono "tirate" a dare informazioni e libere di usarne. Un sistema di tipo "da molti a uno e da uno a molti", in cui la correttezza e l'efficacia del sistema documentale (codifica e classificazione per contenuti) sono centrali e la struttura informatica che gestisce le diverse basi dati può non essere troppo complessa.

Questo è, in genere, il modello a cui realmente sono pervenute la maggioranza delle aziende che dispongono di sistemi di patrimonializzazione. Dall'esperienza comparativa di diverse aziende europee e americane possiamo constatare che questo è lo stadio reale, ancora ampiamente diffuso, di sviluppo dei sistemi di gestione e di condivisione delle conoscenze aziendali.

Ma stiamo assistendo a una trasformazione rapidissima, vertiginosa, della domanda di conoscenza strutturata all'interno delle organizzazioni che porta a modificare notevolmente anche la risposta. Gli strumenti di gestione stanno quindi, a loro volta, cambiando profondamente natura.

---

## L'Information Network

Parliamo, dunque, di strumenti che hanno bisogno del supporto della comunicazione e fanno ormai largamente uso di communication network, cioè di reti intra-aziendali (Intranet o portali aziendali) che consentono di scambiare e far circolare i dati, le informazioni e i documenti utili indipendentemente dalla forma delle strutture organizzative.

La conoscenza formalizzata, "esplicita", fatta di testi, progetti, disegni, programmi software e così via, è quella di cui i knowledge management system (KMS) si sono occupati tradizionalmente come sistemi di gestione del patrimonio di know-how aziendale.

Ma sulla medesima infrastruttura Intranet può circolare anche la conoscenza informale, "tacita", quella più difficile da trasferire perchè deve essere razionalizzata e verbalizzata, e che è ancor più difficile codificare perchè è soggetta, forse più ancora di quella formale, a mutazioni radicali, adattamenti, revisioni. Per non parlare poi delle resistenze soggettive a mettere a disposizione quella conoscenza che, più di ogni altra componente del proprio lavoro, rappresenta uno strumento di (difesa del) potere. Questa, però, è la materia conoscitiva più importante soprattutto nelle organizzazioni complesse, reticolari, geograficamente diffuse, asincrone.

Solo l'integrazione tra questi due fondamentali tipi di conoscenze può dar luogo effettivamente a quel salto di qualità che consente alle organizzazioni di fare leva sulle competenze e sul sapere per trasformarsi in learning organization e per fare di questo loro nuovo status un profilo competitivo di successo.

Ma non basta. Un sistema di conoscenze aziendali efficace comporta anche un elevato livello di interazione e sincronia tra individui.

Quanto più è ampia e rapida la rete comunicazionale (il numero, la qualità, l'intensità delle relazioni tra individui o gruppi interconnessi), tanto più tutto ciò si trasforma in un moltiplicatore della conoscenza.

Ma, attenzione, difficilmente questo può avvenire se l'informazione che circola non *rappresenta conoscenza*, se cioè non è riconosciuta da tutti come risorsa utile.

Un altro aspetto importante da considerare dal punto di vista dell'efficacia è la piattezza. Un knowledge sharing system, un sistema di condivisione delle conoscenze, è "socialmente" efficace quando la comunicazione procede sull'asse orizzontale delle relazioni tra pari, molto meno quando percorre verticalmente l'asse gerarchico; altrettanto va detto della generale accessibilità a tutti i membri dell'organizzazione dell'informazione disponibile.

In sostanza, la memoria, l'integrazione, il trasferimento di conoscenze costituiscono l'oggetto dei sistemi di condivisione delle conoscenze, ma essi presuppongono il coinvolgimento consapevole e attivo delle persone, una grande pervasività a livello organizzativo, specifiche regole di funzionamento, ma anche molti gradi di libertà e di reciprocità.

Dunque, questi sistemi, per quanti punti di contatto abbiano con i loro predecessori (sistemi di patrimonializzazione, knowledge management system genericamente intesi) non hanno più nulla in comune con essi; sono piuttosto il risultato e una delle cause dell'evoluzione dei modelli organizzativi delle imprese, in risposta a problemi strategici del business.

---

## Network ed E-organization

La risposta migliore che le organizzazioni stanno dando a questo scenario è quella di trasformarsi in reti (network organization), per far fronte a compiti e obiettivi strategici molto diversi. Le organizzazioni reticolari traggono la massima qualità e creano il massimo valore a partire da:

- dispersione geografica di loro componenti;
- network di conoscenze “laterali” (non solo, quindi, di quelle strutturate);
- fluidità della struttura (struttura non permanente);
- processi abilitati dalla tecnologia.

Diventa sempre più necessario trovare, e trovare subito, le persone che detengano il know-how, che sanno perché si fanno le cose in un certo modo. Molto spesso il problema è che le uniche persone che sanno risolvere una questione, un incidente o un'interruzione di funzionamento, non venga a conoscenza del problema.

Quindi la creazione di sistemi di conoscenza va ben di là della diffusione di informazioni, deve andare a creare relazioni, a creare cortocircuiti rapidi tra le persone, le loro conoscenze e i fatti che l'azienda si trova ad affrontare.

In questo genere di organizzazioni, tale capacità è assolutamente fondamentale, ed è un passo ulteriore rispetto a quanto finora si poteva pretendere di fare attraverso il knowledge management.

Alle tre fasi di memorizzazione, integrazione, trasferimento della conoscenza tipiche di processi di patrimonializzazione dobbiamo, quindi, dare un ulteriore valore aggiunto, passando al governo strategico della conoscenza, attraverso l'individuazione delle conoscenze necessarie, delle loro fonti e dei loro depositari.

Dobbiamo rendere fruibile la conoscenza "giusta" nel momento in cui essa è necessaria, alle persone a cui serve, indipendentemente dal luogo e dal ruolo. Ciò che dobbiamo costruire è conoscenza che alimenta altra conoscenza. E questo lo possiamo fare se organizziamo i sistemi di conoscenza sul modello delle organizzazioni rapide, flessibili e reticolari che si vanno imponendo nella nuova economia e se portiamo i sistemi di knowledge management all'interno di tutti i processi aziendali.

## Vincoli e Opportunità dei Knowledge Network

Poiché, a differenza dei sistemi di business process reengineering (BPR) - ben più hard - i knowledge management system e, ancor più fortemente, i knowledge network mettono gli individui attivamente al centro del processo relazionale di diffusione e condivisione delle conoscenze, i vincoli di tali sistemi stanno essenzialmente nella capacità o meno di attivare un modello di transazione efficace, in cui i soggetti protagonisti, il management e i detentori del sapere aziendale, trovino un equilibrio nei reciproci interessi.

Questo è oggi, secondo le esperienze dirette, ma anche secondo ricerche in corso a cui Isvor Fiat partecipa con le Università di Stanford, Carnegie Mellon, Illinois, Southern California, il nodo cruciale per lo sviluppo dei knowledge network.

Uno dei modi per misurare il livello di efficacia dei sistemi-di-conoscenze-a-rete consiste nell'applicare a essi le teorie del capitale sociale: calcolare, cioè, il ritorno che un individuo ha (o si aspetta di ottenere) nel partecipare attivamente a un sistema di knowledge sharing. Le relazioni tra i soggetti sono spiegate, qui, in un'ottica strettamente economica. Il costo di transazione del bene-conoscenza dal singolo individuo all'organizzazione può essere elevato, per questo devono entrare in gioco sistemi di "rewarding" efficaci. Ma non c'è solo questo. Gli individui hanno bisogno di riconoscimenti anche meta-economici, di tipo personale o di tipo professionale.

### **Le sfide del futuro**

La creazione di organizzazioni efficaci e competitive del sapere - e-organization ? - è sicuramente un compito complesso, rischioso, sfidante, che va al di là di quelli che sono stati fin qui i compiti associati all'organizzazione di knowledge management system, seppur basati sui più avanzati sistemi di diffusione delle conoscenze. È una sfida che si può affrontare con possibilità di successo se i sistemi si modellano in maniera coerente con le organizzazioni che li generano. Ci sono dei problemi culturali che non possiamo assolutamente trascurare. Possiamo pensare di disegnare dei sistemi estremamente avanzati, trasparenti, coinvolgenti aiutati dai più sofisticati sistemi software, ma non possiamo pensare di applicarli in organizzazioni che non possiedono una cultura coerente. Non possiamo pensare di trasformare da un giorno all'altro aziende che funzionano per processi funzionali separati in sistemi reticolari, in "e-organization" in cui la gente è disponibile a mettere la propria conoscenza, le proprie competenze a disposizione di tutti gli altri perchè ne ottiene un ritorno immediato e positivo sul proprio lavoro.

Modificare l'atteggiamento difensivo, spesso burocratico, di molti all'interno di organizzazioni che hanno consentito l'equazione informazione uguale potere, può essere un processo lungo, ma alla fine vincente; in fondo, non è che un problema di carattere economico, in senso lato. Anche il cambiamento culturale si può considerare come un costo di transazione, da valutare correttamente, ma affrontabile, come ogni nuovo investimento.

Si tratta di una necessità di fondo, riassunta molto bene, anche se in modo un po' apodittico, dal presidente di Intel che dice: «Non abbiamo scelta, se non quella di operare in un mondo che è modellato sulla globalizzazione e sulla rivoluzione informatica e questo significa: adattarsi o morire!». Forse non in tutte le organizzazioni le cose sono così drammatiche, però certamente l'accelerazione dei cambiamenti che stiamo subendo ci costringe a costruire organizzazioni capaci, appunto, di trasformarsi rapidissimamente per non soccombere, adeguandosi perfettamente a nuovi contesti. I sistemi di gestione e di diffusione delle conoscenze sono cruciali da questo punto di vista: per rispondere nel modo più rapido e indipendente dai vincoli temporali, dai vincoli di presenza contestuale di competenza a questo tipo di imperativo categorico.

---

<sup>1</sup> Non parliamo ancora, qui di intranet aziendali, nate più recentemente con funzioni aggiuntive di comunicazione interna, e la cui introduzione ha comunque contribuito enormemente alla evoluzione/evoluzione che viene illustrata in questo paragrafo.