

"Che cosa frena la diffusione del Knowledge Management"

Dalla struttura burocratica all'ostacolo culturale sino ad errori di pianificazione strategica

Marco Bianchini

Premessa

Per l'azienda del XXI secolo, che si imbatte in un mercato ormai sempre più iper-competitivo, il *Knowledge Management* rappresenta la soluzione attraverso la quale nel corso degli anni si raggiungono obiettivi intermedi, sino a conseguire una situazione di *costante miglioramento/innovazione continua* di prodotto e di processo in grado di produrre un duraturo *vantaggio competitivo*.

Ci si chiede allora perché un sistema gestionale come il KM non abbia ancora convinto fino in fondo il mondo aziendale, per comprenderlo ci si può servire di una metafora.

Se paragoniamo il KM di un'azienda al motore di un'automobile che vuol vincere una competizione sportiva, è possibile sostenere il seguente postulato: *un nuovo motore potente e tecnologicamente avanzato può consentire di ottenere prestazioni elevatissime a condizione che:*

- *la struttura dell'automobile, dal telaio alle ruote, sia idonea a ottenere il massimo rendimento dal nuovo motore;*
- *il pilota sia disposto a modificare gradualmente la propria tecnica di guida per adattarsi al nuovo assetto della vettura.*

Quest'espressione figurata rappresenta in modo molto semplificato e chiaro ciò che dovrebbe accadere quando si introduce un sistema di KM in azienda. Ottenere prestazioni elevate e durature significa per l'azienda poter dare vita ad una progressiva "metamorfosi" in grado di farle cambiare "aspetto" definitivamente.

Se il KM (il nuovo motore) venisse introdotto in modo drastico e traumatico, quasi fosse un qualcosa di forzato (di "calato dall'alto"), ovvero la "panacea di tutti i mali", è chiaro che non potrà produrre alcun effetto positivo anzi sarà sicuramente fonte di disordine e di svantaggio competitivo.

Considerate le premesse, l'introduzione e lo sviluppo di un sistema di KM in azienda può venire ostacolato e represso per effetto di:

- una struttura organizzativa ancora troppo spesso ancorata a *logiche e schemi burocratici*;
- una *cultura aziendale anacronistica* che non riesce ad evolvere in ambienti chiusi, poco creativi, dove "sapere, più degli altri, è potere";
- una *strategia aziendale* orientata ad ottenere risultati *a breve termine* a discapito del vantaggio competitivo di lungo periodo e quindi della diffusione di sistemi gestionali come il KM.

Ecco una prima spiegazione secondo cui, nonostante il KM sia fonte di numerosi effetti positivi per il successo aziendale, questo sistema di gestione non si è ancora diffuso come meriterebbe.

La staticità dell'organizzazione burocratica

Quanto più l'azienda risulta essere burocratizzata tanto più è limitata dal punto di vista della capacità di innovare, di essere agile e flessibile sul mercato con la logica conseguenza di ricavare margini di rendimento molto bassi e il sicuro insuccesso nel futuro.¹

Una condotta e comportamenti non collaborativi accompagnati da un'insufficiente spirito d'iniziativa quale causa di scarsa propensione alla sperimentazione, all'apprendimento e all'assunzione dei rischi rappresentano per organizzazioni burocratiche emblematici "fattori bloccanti" del KM.²

Ambienti fortemente statici di certo non incentivano l'apprendimento dei canonici comportamenti richiesti anche dal più semplice sistema di KM quali saper creare, organizzare e distribuire/condividere conoscenza. Di conseguenza, aziende di questo genere non potranno sostenere un regolare cambiamento nelle strategie a livello di singola area di lavoro e non saranno di certo in grado di distribuire l'autorità decisionale così ben gelosamente conservata ai vertici aziendali.

Il sistema burocratico quando produce un ambiente nel quale "ciascuno coltiva il proprio orticello" risulta essere fallimentare. Questo fenomeno, purtroppo, ancor oggi è fortemente radicato nelle maglie organizzative e negli anfratti strutturali di molte aziende (anche quelle cosiddette *innovative*), tanto è che in genere fanno registrare non poche problematiche nell'instaurare sistemi di KM o anche semplicemente nell'introdurre logiche di *knowledge sharing*, con il risultato di un completo abbandono del KM considerato deludente e dannoso.

Finché le più importanti multinazionali e le aziende *innovative* saranno caratterizzate da una struttura fortemente burocratica (adatta ormai solo ad organizzazioni di tipo militare), per cui anche un minimo cambiamento nel modo di lavorare viene considerato una "minaccia" o addirittura una pratica rischiosa, un sistema di KM non avrà certamente futuro e le opportunità offerte dall'evoluzione del mercato saranno certamente perdute.

A questo punto, ogni organizzazione burocratica che intende adottare pratiche, logiche, strategie e sistemi gestionali di KM deve premunirsi: prima di investire in strumenti tecnologici e in costose consulenze direzionali si rende necessario adottare una strategia del KM che sia non molto invasiva e che abbia la finalità di modificare l'assetto organizzativo, snellendo le gerarchie aziendali attraverso una re-distribuzione del potere decisionale.

Lo spirito con il quale si può scegliere di cambiare un'organizzazione burocratica a favore di una struttura più agile e snella può essere quello suggerito dall'evoluzionista C. Darwin che sosteneva: *"Non sono le specie più forti quelle che sopravvivono e nemmeno le più intelligenti, ma quelle maggiormente in grado di rispondere al cambiamento."*

Quando si ha intenzione di introdurre in azienda nuove pratiche gestionali come il KM ancora troppo spesso, come sottolineato dal ricercatore T. H. Davenport, *"...molti manager pensano che una volta che è stata messa in campo l'idonea tecnologia, l'appropriato comportamento di condivisione delle informazioni seguirà da solo."*³

Per un dirigente d'azienda non esiste pensiero più fallimentare; la tecnologia può fungere da "leva" per facilitare ed accelerare lo sviluppo di nuove pratiche gestionali ma da sola non sarà mai in grado di trasformare un'azienda da burocratica in *Knowledge Oriented*.

¹ D. Zand "The Leadership Triad: Knowledge, Trust and Power" Oxford University Press, 1997

² Jay Liebowitz "Knowledge Management – Handbook" CRC Press, 1999

³ Tratto da www.eng.it/Ingenium/24artCarroz.html

L'ostacolo culturale

La *cultura* è un fattore organizzativo molto importante, se osservata a fondo consente di spiegare una serie di comportamenti non direttamente riconducibili alle componenti di struttura. Facendo uso di un'altra similitudine si può affermare che la cultura per l'organizzazione è come la personalità per l'individuo, analizzandola si riesce non solo a comprendere il comportamento attuale e dare un senso ad eventi altrimenti inspiegabili, ma anche a prevedere linee di tendenza future rispetto alle situazioni che dovranno essere affrontate.⁴

Le aziende, correttamente, identificano nelle problematiche di natura culturale l'ostacolo principale per un'implementazione di successo del Knowledge Management.

In particolare le barriere culturali emergono in due fasi cruciali per lo sviluppo del KM:

- *condivisione delle conoscenze* – gli individui cercano in qualsiasi modo di differenziare se stessi all'interno dell'organizzazione, dedicando una grande quantità di tempo allo sviluppo delle conoscenze personali. Il management in questi casi promuove un ambiente in cui prevalgono le differenze, dove "sapere, più degli altri, è potere";
- *innovazione* – le aziende hanno paura di innovare perché viene considerata una pratica rischiosa. Le persone, in genere, tendono ad andare verso ciò che si è già dimostrato vero in passato, con la conseguenza che le opportunità offerte dall'evoluzione del mercato vengono spesso perse.⁵

Barriere culturali di questo genere possono ingenerare una serie di comportamenti *anti-KM* così riassumibili:

- la conoscenza viene spesso accumulata anziché distribuita;
- le conoscenze sviluppate da altri vengono spesso ignorate dal singolo anziché usate in situazioni di lavoro in cui altri ci sono già passati;
- conoscenze e competenze non vengono valorizzate facendo perdere all'azienda un prezioso valore, quello del *capitale intellettuale*;
- coloro incaricati di distribuire conoscenze e competenze non vengono considerati molto utili al sostegno della causa dell'incremento reddituale dell'organizzazione.⁶

L'attuale cultura manageriale e gestionale (di ancora troppe aziende), per poter assimilare le nuove pratiche di KM, deve cambiare.

Compito sicuramente non facile ma nemmeno impossibile. Di certo la volontà di cambiare non deve essere circuita al top management ma dovrà essere diffusa all'interno dell'intera organizzazione e per farlo si rende necessario introdurre o migliorare *sistemi di ricompensa, di premio e di motivazione*.

Attraverso sistemi di questo genere, basati sul successo organizzativo e sulla soddisfazione del cliente, si può ottenere il risultato di una cultura aziendale orientata ad apprezzare il valore della conoscenza.

Ciascun individuo si deve sentire apprezzato e ricompensato, tanto implicitamente quanto esplicitamente, per il proprio atteggiamento innovativo e di condivisione delle conoscenze. I disincentivi devono essere rimossi, eliminati per far decollare una cultura "intelligente" in grado di valorizzare il "capitale intellettuale".⁷

Il percorso da percorrere per creare un ambiente collaborativo, comprensivo e condiviso è quello di lavorare con *spirito di solidarietà e di cooperazione* tra top management e ogni

⁴ W. Levati e M.V. Sarà "Il modello delle competenze" FrancoAngeli, 1998

⁵ Fonte: www.microsoft.com

⁶ Jay Liebowitz "Knowledge Management – Handbook" CRC Press, 1999

⁷ Fonte: www.sda.uni-bocconi.it/ticonzero - www.brnt.com/km

altro livello di management (soprattutto quello intermedio). Si raggiunge questo obiettivo quando tutti i lavoratori appartenenti a qualsiasi livello gerarchico hanno la consapevolezza che il KM può offrire loro considerevoli vantaggi.

La cultura aziendale può convergere verso il KM con l'affermazione di un *sistema sociale* in grado di creare un clima di fiducia reciproca, stima e rispetto tra i lavoratori che favorisca la condivisione delle conoscenze superando qualsiasi resistenza individuale.⁸

Un *sistema sociale* è in grado di creare processi di *apprendimento organizzativo*/condivisione quando:⁹

- si creano contesti che facilitino, incentivino e valorizzino lo scambio libero di esperienze e la ricerca;
- si fanno emergere, riconoscere e consolidare le routine di successo (best practice);
- si abilitano le persone ad utilizzare pienamente le potenzialità delle informazioni esistenti e le risorse informatiche disponibili;
- si fa formazione per la diffusione e la cura della conoscenza per tutti i membri dell'organizzazione;
- si fa addestramento per apprendere e trasferire conoscenze con e da altre organizzazioni.

L'*apprendimento organizzativo* è in grado di produrre un cambiamento culturale in quanto la sua esistenza implica che l'individuo agisca (apprenda) non come tale, ma in quanto membro dell'organizzazione e che sia interessato a socializzare i contenuti appresi. Al tempo stesso, i suoi referenti, gli altri appartenenti all'organizzazione, si atteggiavano ricettivamente, ovvero sono anch'essi interessati allo stesso tipo di condivisione.¹⁰

La consuetudine è ancora la pianificazione a “breve termine”

Quando l'intento strategico non è stato ben determinato, non si sono sviluppati valori e regole forti, non si riescono a monitorare né ad accertare i risultati a causa dell'esiguo tempo a disposizione per l'esigenza di produrre ritorni immediati dagli investimenti compiuti: si possono verificare casi in cui il KM in azienda non trova “terreno fertile” per svilupparsi, pur essendo introdotto in aziende con strutture snelle/orizzontali e con una cultura organizzativa volta ad incentivare comportamenti partecipativi e la condivisione di conoscenza.

La pianificazione strategica in certe circostanze anche se è proiettata nel lungo periodo viene spesso condizionata da esigenze di fare profitto nel breve, questo perché la finanza d'impresa, giustamente, “pretende” risultati elevati per render conto al mercato e in particolar modo alla Borsa (se l'azienda è quotata), e ciò si verifica anche quando l'azienda attraversa un periodo di “apprendimento organizzativo”.

In queste condizioni la consuetudine non potrà essere altro che adottare una strategia a breve termine facendo naufragare la maggior parte dei progetti di KM in atto oppure limitando gli stessi ad una semplice pratica di *gestione documentale*, come spesso si è verificato.

Esiste una *relazione tra KM e vantaggio competitivo* rappresentata da una *strategia* formulata ed eseguita nel lungo periodo.¹¹

⁸ Stefano Verza “Impresa e gestione della conoscenza” Sistemi & Impresa, Dicembre 1999

⁹ M. Montinori, B. Parmeggiani “Società della conoscenza e comunità di sapere” Sviluppo & Organizzazione, Gennaio/Febrero 1999

¹⁰ Elisabetta Peracino “Un patrimonio da condividere” Sistemi & Imprese, Novembre 1999

¹¹ Jay Liebowitz opera citata

Ottenere un risultato di questo genere significa creare una stretta connessione tra conoscenza e strategia per mezzo della quale la condotta strategica includerà tra le sue sfere di maggior interesse i clienti, i concorrenti, le aziende entranti o uscenti dal mercato, i fornitori, le tecnologie, le regole e i prodotti/servizi sostitutivi.

Seguendo questa direzione, la finanza d'impresa potrà partecipare attivamente alla strategia aziendale trattando i dipendenti (fonte di capitale intellettuale/conoscenza) non più come "passività" o come "spese"¹², ma bensì alla pari delle altre ricchezze aziendali, così da giustificare investimenti consistenti e progressivi in risorse (umane e tecnologiche) con la finalità di accrescere e migliorare la ricchezza del "capitale intellettuale".

Una pianificazione strategica integrante la gestione della conoscenza dovrà rispettare i seguenti passaggi:¹³

- esaminare e mappare il panorama della conoscenza – identificando la natura, la solidità, le forze e le debolezze della risorsa conoscenza, accertando sia la direzione verso cui l'impresa si sta dirigendo sia le difficoltà e le opportunità del mercato;
- predisporre la strategia della conoscenza – determinando come il KM potrà sostenere la strategia d'impresa e delle singole unità di business;
- rappresentare i benefici previsti per le iniziative di KM – delineando aspettative prioritarie e monitorando effettivamente gli sforzi di KM, definendo alcuni indicatori chiave;
- creare programmi di integrazione della conoscenza – sviluppando programmi di trasmissione della conoscenza comprensibili, ad esempio creando pratiche reti di lavoro;
- gestire la conoscenza – creando, rinnovando, organizzando e utilizzando la risorsa conoscenza in modo da influenzare il lavoro quotidiano;
- facilitare la gestione delle conoscenze più importanti – introducendo in azienda attività di alto livello per far evolvere i classici paradigmi aziendali che riguardano i servizi al cliente, la cultura, l'ambiente di lavoro, le pratiche gestionali, le pratiche operative, la filosofia gestionale, ecc.;
- acquisire le conoscenze chiave – facendo proprie le conoscenze del personale che lavora in punti chiave dell'azienda;
- formulare programmi di incentivo – motivando i lavoratori ad agire intelligentemente, ad essere innovativi, a condividere conoscenza, a chiedere assistenza ogni volta che incontrano situazioni difficili e poco familiari;
- monitorare la gestione della conoscenza – fornendo un feedback relativo ai progressi e alle performance del programma di implementazione del sistema di KM e delle sue attività.

¹² Fonte: w3.uniroma1.it/Documentation/km1.html

¹³ Jay Liebowitz opera citata

Conclusioni

Un ulteriore ostacolo alla diffusione del KM è rappresentato da *un'errata interpretazione del KM* tanto da confondere la gestione della conoscenza con la semplice gestione dell'informazione documentata e strutturata.

Si verifica una situazione di questo genere quando, ad esempio, un'azienda si "attrezza" con una semplice tecnologia di *document management* convinta di aver adottato un sistema di KM.

Nel periodo che va dalla fine degli anni novanta agli inizi del nuovo millennio l'errore più frequente e comune era proprio questo; per fortuna, ai giorni nostri, la stragrande maggioranza delle organizzazioni ha imparato quali sono le differenze sostanziali tra la gestione dell'informazione e la gestione dell'*asset* conoscenza e tale errore sembra ormai appartenere al passato.

Questo rappresenta, però, solo un piccolo passo verso la nuova frontiera gestionale del KM. Cercare di eliminare altri ostacoli, meno evidenti ma forse più devastanti, significa far dialogare il mondo accademico e chi fa ricerche in materia (spesso semplicemente fini a se stesse) con il mondo aziendale/produttivo.

Inoltre sarebbe interessante vedere le società di ICT che sviluppano "prodotti" di KM gestire la vendita/commissa anche da un punto di vista consulenziale per fornire al cliente/azienda il massimo supporto "organizzativo" (che si è visto essere cruciale); mentre la maggior parte delle volte accade che queste vendano a "scatola chiusa" (soprattutto chi già nutre una certa fiducia di mercato per effetto di un marchio conosciuto).

Oltre a fattori provenienti dal "mondo esterno", per le organizzazioni, nella gestione di un progetto di KM, che introduce nuovi sistemi gestionali e nuove modalità di lavoro, è importante soprattutto:¹⁴

- garantire un ambiente che stimoli l'apprendimento da parte delle persone che vi operano;
- selezionare rigorosamente il personale che entrerà a far parte dell'organizzazione;
- impostare l'apprendimento del singolo secondo processi e procedure che sopravvivono a chi li ha creati.

Ultimamente capita di assistere a convegni, seminari, incontri in cui si sente spesso citare uno slogan simile: "Il futuro è nelle mani di chi saprà comunicare meglio".

Nel caso del KM non si può che essere d'accordo, l'azienda che riesce a costruire un sistema di comunicazione credibile, aperto e tempestivo è in grado di attuare processi decisionali di tipo partecipativo che a loro volta favoriscono l'introduzione di nuove modalità lavorative senza farne sentire l'obbligo al singolo lavoratore.

¹⁴ Arie de Geus "L'azienda del futuro" FrancoAngeli, 1999