

## "Dal Knowledge Management all'Organization Intelligence"

*Il KM assume una nuova connotazione oggettiva  
che lo mette al riparo da libere interpretazioni*

*Marco Bianchini*

### **Premessa**

A metà anni '90 quando iniziarono a diffondersi e a essere condivise le prime iniziative di Knowledge Management, per le aziende adottare pratiche e/o sistemi di KM rappresentava una chimera quasi irrealizzabile.

Col passare degli anni il KM si è perfezionato attraverso:

- una razionalizzazione delle infinite teorie manageriali che inizialmente confondevano le idee alle aziende e agli sviluppatori di tecnologia a supporto;
- una differenziazione delle modalità applicative per tipologia di azienda;
- un orientamento mirato verso quegli strumenti tecnologici che più si adattano a sviluppare un modello di business orientato al KM;
- un robusto abbattimento di molti costi di investimento iniziale.

Pertanto, per molte aziende, da chimera irraggiungibile è diventato:

- un sistema "comprensibile" non solo dai top manager;
- una pratica aziendale perfettamente accessibile e più agevole da applicare in ambito aziendale;
- un investimento più "economico" con ritorni misurabili anche nel breve periodo.

Se si considera, inoltre, che nelle economie sviluppate le aziende, per produrre valore aggiunto, sono "costrette" ad investire su fattori quali: la ricerca, lo sviluppo continuo, la creatività, la *conoscenza*, il KM assume sempre di più le connotazioni di una necessità per sviluppare pratiche innovative attraverso le quali competere in modo vincente sia a livello locale che a livello globale.

Purtroppo, nonostante questa situazione favorevole al suo sviluppo, oggi il solo uso del termine Knowledge Management, in qualsiasi contesto (da quello accademico a quello aziendale), si sta rivelando un vero problema. Questo è potuto accadere perché il suo utilizzo è stato a dir poco abusato, chiunque ha potuto "tirarlo" verso il significato che voleva dargli. Ancora oggi, ad esempio, i fornitori di software tendono a "vendere" tecnologie di Collaboration o di semplice Document Management "spacciandole" singolarmente per soluzioni di KM.

In questo modo si è creato attorno al KM un sub-strato di indefinitezza che ha fatto perdere identità alla disciplina che, è bene ricordare, *pone al centro della gestione aziendale la "conoscenza" quale risorsa chiave di successo per ottenere vantaggio competitivo in mercati ipercompetitivi come quelli che stiamo vivendo.*

Dunque, se il KM si può definire una disciplina al “tramonto”, come già detto a causa dell’abuso del suo termine sia a livello nozionistico che applicativo, la sua naturale evoluzione potrebbe essere rappresentata dalla neo-costituita disciplina dell’Organization Intelligence, che si può definire come: *l’insieme delle tecniche per l’acquisizione, la modellazione, lo sviluppo dell’intelligenza di ciascuna organizzazione, facendo leva in particolare sui **processi** che la governano, le **competenze** individuali e collettive necessarie per eseguire gli stessi e i **contenuti** quali output materiali e immateriali dei processi.*

### Fondamenti teorici dell’Organization Intelligence

Come detto in premessa, l’Organization Intelligence è una nuova disciplina di gestione aziendale quale naturale evoluzione del Knowledge Management. Pertanto, l’Organization Intelligence non può prescindere dai fondamenti teorici del KM, che di fatto rappresentano le fondamenta, la base da cui partire per sviluppare propri fondamenti teorici distintivi.

#### Fondamenti teorici da cui ha origine l’Organization Intelligence

1. classificazione della **risorsa conoscenza** in:
  - ⇒ tacita (mente umana e organizzazione): indirettamente accessibile e solo con difficoltà attraverso deduzioni e osservazioni dei comportamenti;
  - ⇒ implicita (informazioni non formalizzate, processi di lavoro): accessibile attraverso discussioni, interviste e indagini in azienda;
  - ⇒ esplicita (documenti, informazioni e dati informatizzati): di facile accesso poiché tutto è ben documentato in risorse di conoscenza formale che sono spesso ben organizzate già alla fonte;
2. definizione del “**Capitale Intellettuale**” come asset, risorsa gestibile. La risorsa umana non più come semplice fonte di spesa (passività di bilancio) ma anche come fonte di ricchezza che giustifica investimenti dedicati;
3. evoluzione dell’organizzazione burocratica verso un modello di **Learning Organization** in grado di adattarsi agevolmente al cambiamento endogeno ed esogeno;
4. sviluppo di una **solida cultura aziendale** orientata all’**innovazione continua**, rendendo costantemente obsolete le conoscenze organizzative e accantonando persino prodotti e prassi/processi di comprovato successo per imparare più velocemente rispetto alle organizzazioni concorrenti con l’obiettivo di essere in grado di anticipare meglio i cambiamenti. Le linee guida per ottenere risultati in tal senso potrebbero essere le seguenti:
  - ⇒ capitalizzare le esperienze
  - ⇒ condividere le best practices
  - ⇒ non ripetere gli errori
  - ⇒ valorizzare la “conoscenza” utilizzando reti di relazioni informali (Comunità di Pratica)
  - ⇒ rendere disponibili le informazioni/conoscenze quando dove e a chi servono;

- 
5. introduzione di tecniche di **Business Process Management** per ottenere processi efficaci ed efficienti ottimizzando i flussi di lavoro dell'organizzazione;
  6. creazione di un **sistema che favorisca l'incontro tra la domanda e l'offerta di conoscenza** all'interno dei "processi aziendali" per migliorarne le prestazioni in termini di minori costi e di maggiore rapidità nel prendere decisioni;
  7. presenza di una forte leadership o meglio di un **forte "commitment"** da parte del Top Management (Direzioni) nel sostenere i propri piani strategici.

### Fondamenti teorici distintivi dell'Organization Intelligence

1. sviluppo, da parte dell'azienda, di una buona "**conoscenza di sé stessa**", condizione necessaria per capire "che cosa si sa fare meglio" al fine di differenziare il proprio business e le proprie risorse umane nella direzione di ottenere valore aggiunto sostenibile nel lungo periodo;
2. creazione di un **ambiente di lavoro trasparente** per favorire lo sviluppo della fiducia reciproca tra il management aziendale e le sue risorse umane così da diffondere la cultura della condivisione (secondo cui il valore della conoscenza risiede nella capacità di dividerla);
3. evoluzione del BPM in **Social Business Process Management** tenuto conto che:
  - ⇒ sarà necessario considerare anche i processi interaziendali
  - ⇒ occorreranno strumenti adeguati per supportare la modellazione e l'esecuzione automatica di processi che cambiano di continuo
  - ⇒ i processi saranno "wiki", ovvero modificabili dagli utenti anche durante la loro esecuzione
  - ⇒ le singole task-activity del processo saranno commentate da parte dell'utente (con la finalità di migliorarne il funzionamento)
  - ⇒ oggetto della Social BPM saranno anche e soprattutto i processi maggiormente destrutturati (quelli più knowledge intensive) che essendo difficilmente automatizzabili non sono facilmente mappabili ma sono di sicuro valore aggiunto per chi deve prendere decisioni;
4. diffusione in azienda di **sistemi di content management** (documenti, metadati, versioni, search, collaboration, ecc.);
5. sviluppo di dinamiche organizzative in grado di creare un contesto aziendale in grado di **far emergere la conoscenza già disponibile** all'interno dell'organizzazione attraverso tecniche di estrazione, scoperta ed elaborazione;
6. focalizzazione sul fatto che **l'informatica è il mezzo e non il fine** per facilitare la risoluzione di problematiche di business;
7. introduzione in azienda di **piattaforme tecnologiche di social network** per favorire lo sviluppo di interconnessioni interne (tra gli stessi membri dell'organizzazione)

abbattendo le barriere gerarchiche) ed esterne (tra i membri dell'organizzazione e i fornitori, i clienti, i collaboratori esterni, ecc.).

### **Intelligenza Collettiva, un requisito necessario**

Avere “terreno fertile” per realizzare un modello organizzativo fondato sui principi dell'Organization Intelligence significa per un'azienda abbandonare il tradizionale modello di governo “centrale e autoritario” - in base al quale le decisioni vengono calate dall'alto e imposte - per favorirne uno costruito sull'**Intelligenza Collettiva**.

Per Intelligenza Collettiva si intende la sommatoria dell'Intelligenza di ogni lavoratore il cui risultato è di gran lunga superiore alla semplice somma algebrica dei singoli “addendi”.

In questo caso la figura del singolo assume una sua identità il cui patrimonio conoscitivo viene messo a “fattor comune” della collettività aziendale generando ciclicamente nuove conoscenze, soluzioni, studi, proposte, intuizioni, riflessioni, considerazioni, lavori e soprattutto domande.

Il Management, per creare un ambiente di lavoro simile, può fare affidamento sulle seguenti leve gestionali:

- il reclutamento – necessario per avere la persona giusta al posto giusto nel momento giusto (es.: in una squadra di calcio avere 11 fuoriclasse alla “Maradona” non serve per vincere il campionato, in una squadra vincente ciascun ruolo è ricoperto dal giocatore con le giuste qualità);
- la formazione – necessaria per stimolare l'apprendimento di nuove tecniche di lavoro, nuove conoscenze e per “valorizzare” le capacità/i talenti dei singoli, cercando di evitare investimenti inutili in corsi di formazione orientati a voler “tirar fuori” quello che non c'è (es.: se un dipendente dimostra di avere un certo talento per il lavoro di scrivania è inutile fargli fare della formazione per sviluppare le sue capacità “commerciali”);
- la selezione del team del middle management – necessaria per avere responsabili di U.O. con le “capacità” del “buon manager”, troppo spesso il responsabile è il massimo esperto in materia senza avere il minimo talento nel gestire/guidare una squadra;
- la definizione dell'organigramma e del suo funzionamento – necessari per rendere il sistema decisionale condiviso, rapido, partecipato, orientato ad obiettivi comuni. Le aziende con assetti organizzativi complessi sono fortemente burocratizzate e quindi lente nel cambiamento e nella ricerca di innovazione;
- la diffusione delle Comunità di Pratica – necessarie per valorizzare la risorsa “conoscenza” attraverso reti di relazioni informali, senza alcuna imposizioni dall'alto. In questo caso il singolo lavoratore anziché un “dipendente da obbligare” viene considerato un “cliente da soddisfare”.

### **Connotazioni Operative**

Preso atto di quanto teorizzato, un'azienda è in grado di mettere in pratica i contenuti della disciplina dell'Organization Intelligence solo dopo aver preso realmente coscienza del proprio “funzionamento”, della propria “identità” d'impresa.

Questo significa intraprendere una dettagliata Analisi (*Organizzativa*) di sé, che dovrà necessariamente generare i seguenti risultati:

- ⇒ una rappresentazione dell'organigramma aziendale (generale e di dettaglio per ogni singola Unità Organizzativa);

- ⇒ il “funzionigramma” / “mansionario” e i regolamenti di funzionamento (es.: Regolamento degli Approvvigionamenti);
- ⇒ una rappresentazione della “catena del valore” integrata con il disegno dei singoli processi di Governo, di Business e di Supporto (prevedendo più livelli di dettaglio sino alla mappatura della singola “attività/task” assolta da uno specifico “ruolo” aziendale con l’ausilio di determinati “sistemi” e “documenti”);
- ⇒ un “modello delle competenze” delle risorse umane (associando a ciascun ruolo il livello di conoscenze e di capacità possedute).

Questa nuova disciplina, come già il Knowledge Management, necessita di un ambiente aziendale “consapevole” che abbia “coscienza di sé” e che agisca alla stregua di un “organismo vivente”. Nelle aziende, soprattutto quelle di grandi dimensioni e complesse, creare un ambiente di lavoro simile non è affatto semplice. Un primo fondamentale passaggio da fare sarà di mettere a fattor comune i risultati dell’Analisi sopradescritta a tutti i membri dell’impresa, facendoli diventare patrimonio aziendale condiviso in continua evoluzione rispetto al cambiamento organizzativo, programmato e non, in atto.

Solo in questo modo sarà possibile creare i presupposti per una “gestione facilitata” della risorsa “persona”, o meglio del suo know-how, della sua “intelligenza”.

Arrivato a questo punto, il Management sarà in grado di introdurre un “Sistema di Organization Intelligence” (quale modalità innovativa per gestire l’azienda basata sui fondamenti teorici descritti in precedenza) investendo in tecnologie informatiche abilitanti.

A titolo puramente esemplificativo, ma non di certo esaustivo, alcune tecnologie di questo genere, oggi a disposizione, sono:

- ⇒ i sistemi di Business Process Management (nota bene: non la semplice rappresentazione grafica di processi, ma sistemi integrati di automazione e gestione);
- ⇒ i sistemi di Enterprise Content Management di ultima generazione, dotati di caratteristiche di collaboration, co-editing e di strumenti “social” come blog e wiki;
- ⇒ un insieme di strumenti di mining per l’estrazione di conoscenza da documenti e processi, specie in base al contesto di utilizzo, che si integrano coi sistemi sopra citati.

## Conclusioni

Osservando l’attuale scenario economico globale si può presumere che le aziende, del mondo occidentale e delle economie “emerse” ed emergenti, per “sopravvivere” e potersi rilanciare dovranno essere in grado di crescere in modo “sostenibile” e con “consapevolezza”. Questo significa tendere sempre più a modelli organizzativi basati sul Business Process Management, sulla mappatura delle Competenze, sul Business Social Network, sul Knowledge Management, **sistemi in grado di garantire una certa facilità di adattamento al cambiamento** con un unico comune denominatore: la disciplina dell’“Organization Intelligence”. Solo così si potrà acquisire la “duttilità” necessaria per affrontare in maniera vincente le sfide che la nuova era economica/industriale proporrà in uno scenario sempre più instabile e attento alle logiche del c.d. “sviluppo sostenibile”.

Una recente ricerca ISPO (Istituto per gli Studi nella Pubblica Opinione, leader in Italia in materia di ricerca sociale, economica, e di opinione, guidato dal professor Renato Mannheim) dimostra che nello scenario economico attuale non esiste uno stile manageriale vincente in assoluto, il segreto del successo è la “duttilità”, il saper trasformare e adeguare il proprio stile di management mantenendo costante l’obiettivo di

---

generare innovazione continua e di qualità. Dalla stessa ricerca emerge, inoltre, che per superare l'attuale momento di difficoltà le imprese dovrebbero puntare sulla costituzione di un "network di imprese" in grado di fornire prodotti comuni oppure di definire programmi di marketing integrati o ancora di creare sinergie negli approvvigionamenti e così via passando attraverso il consolidamento di processi interaziendali.

Lo scenario messo in evidenza dalla ricerca ISPO dimostra che **l'Organization Intelligence è un'opportunità** da cogliere e sviluppare al più presto per tutte quelle imprese che non intendono "galleggiare", rischiando di "scompare" dallo scenario economico nel breve/medio termine.

Questa disciplina, come detto, è nuova, pertanto ha bisogno di essere approfondita, messa in discussione, perfezionata, interpretata nel modo corretto. Il proposito di questo breve articolo è proprio quello di aprire un "cantiere" di ricerca con l'obiettivo di definire uno standard unico, condiviso e trasparente per l'Organization Intelligence. Questa direzione potrebbe essere il viatico per guadagnarsi la fiducia delle aziende e dei loro manager che ne guidano le sorti.

*[per qualsiasi commento, nota, suggerimento, osservazione è possibile contattare l'autore al seguente indirizzo e-mail: [mbianchini@itconsult.it](mailto:mbianchini@itconsult.it)]*

## Note Bibliografiche

“Perché il Knowledge Management?” di Marco Bianchini, DMO 2002 [www.itconsult.it](http://www.itconsult.it)

“Creare, Distribuire, Immagazzinare Capitale Intellettuale: come ottenere vantaggio competitivo dalla risorsa conoscenza” di Marco Bianchini, DMO 2002 [www.itconsult.it](http://www.itconsult.it)

“Che cosa frena la diffusione del Knowledge Management – Dalla struttura burocratica all’ostacolo culturale sino ad errori di pianificazione strategica” di Marco Bianchini, DMO 2006 [www.itconsult.it](http://www.itconsult.it)

“Le Comunità di Pratica favoriscono il Knowledge Management – ovvero l’innovazione e l’apprendimento individuale e organizzativo” di Marco Bianchini, DMO 2006 [www.itconsult.it](http://www.itconsult.it)

“La gestione per processi integra pratiche di Knowledge Management – Investire nell’innovazione continua” di Marco Bianchini, DMO 2007 [www.itconsult.it](http://www.itconsult.it)

“Sviluppo dell’intelligenza collettiva attraverso il coaching” di Mario Tintori, Personale e Lavoro n. 504, Aprile 2008

“KM2015: una strategia evolutiva per il Cloud e il Social BPM” di Giovanni Marré, Convegno Knowledge Box Autumn 2010

“L’Importante è la Duttilità” di Michele Mornese, L’Impresa Febbraio 2011