

CAPITOLO 2: I KNOWLEDGE BROKER

INTRODUZIONE

Nel primo capitolo si è parlato dei network in generale. Si è definito i network come forma di organizzazione delle attività economiche in grado di governare la rete di interdipendenze che connette individui, organizzazioni e comunità. Le aziende, infatti, si trovano a gestire una miriade di rapporti, formali o informali, con altre aziende. Il tipo di network di cui ci occuperemo sarà il knowledge network, ossia un network nel quale lo scopo principale è la condivisione delle conoscenze.

In questo capitolo si parlerà del ruolo giocato dal knowledge broker all'interno del network di imprese.

Il capitolo è stato suddiviso in quattro argomenti principali: il knowledge network, la conoscenza, la gestione della conoscenza e i knowledge brokers.

È necessario, prima di analizzare la funzione dei knowledge brokers, chiarire cos'è la conoscenza e l'importanza della sua gestione, perché solo allora ci si potrà focalizzare meglio e comprendere più chiaramente l'argomento chiave.

Nella prima parte viene trattata la conoscenza, vengono date alcune definizioni e viene suddivisa in diversi processi. Questa prima parte è importante per capire perché viene posta molta enfasi su questa risorsa intangibile che è la conoscenza e quale ruolo assumono i knowledge brokers .

La seconda parte definisce i processi del knowledge management mediante i quali la conoscenza viene gestita in azienda. In questa sessione vengono descritte le fasi dell'attività di gestione della conoscenza, ovvero creazione, immagazzinamento, trasferimento e uso delle informazioni e della conoscenza.

L'ultima parte si concentra sull'argomento principale dell'intero capitolo, i knowledge brokers.

– *Capitolo 2* –

In questi paragrafi è definito chi è il knowledge broker, quali sono le funzioni che svolge, l'importanza che assumono aspetti quali la condivisione di conoscenze e di valori all'interno di una struttura organizzativa.

I KNOWLEDGE BROKER

2.1. Knowledge Network;

2.2. Il network delle conoscenze;

2.2.1. Alcune definizioni di Knowledge;

2.2.2. Le diverse prospettive della conoscenza;

2.3. Knowledge Management;

2.3.1. I diversi processi del Knowledge Management;

2.3.1.1. La creazione di conoscenza;

2.3.1.1.1. Interazione tra conoscenza tacita e conoscenza implicita;

2.3.1.1.2. La creazione di conoscenza e l'apprendimento organizzativo;

2.3.1.2. L'immagazzinamento delle informazioni;

2.3.1.3. Trasferimento della conoscenza;

2.3.1.4. Uso della conoscenza;

2.4. Knowledge broker;

2.4.1. I compiti dei knowledge broker;

2.4.1.1. Intermediazione tra un elevato numero di aziende;

2.4.1.2. Acquisizione delle conoscenze;

2.4.1.3. Link tra le conoscenze

2.4.1.3.1. Link tra conoscenze e contesti;;

2.4.1.5. Implementazione: come trasformare le idee in realtà;

2.4.2. La cultura organizzativa e il supporto del knowledge broker;

2.5. Caratteristiche del knowledge broker;

2.5.1. Network Position;

2.5.2. Capacità di assimilazione della conoscenza;

2.5.3. Interazione tra network position e capacità di assimilazione della Conoscenza.

2.1. KNOWLEDGE NETWORK

Il network, come si è visto nel capitolo precedente, gestisce l'insieme di interrelazioni che definisce l'ambiente relazionale.

Le relazioni possono essere di diversa natura (scambio, associazione) con diversi obiettivi (economici e competitivi o riguardanti la sfera del consenso e della legittimazione) e con una vasta gamma di controparti, che nel complesso definiscono l'ambiente relazionale. In questo contesto si porrà particolarmente attenzione al knowledge network, ossia al network la cui natura è quella di condividere conoscenze.

Un knowledge network può essere definito come un raggruppamento interorganizzativo per condividere conoscenza tra gli stessi membri del network per l'esplorazione (creazione e sviluppo) o lo sfruttamento (trasformazione e commercializzazione del prodotto) di nuove tecnologie o la combinazione di tecnologie già esistenti.

Le conoscenze possono essere condivise all'interno di un'organizzazione, ma è anche possibile condividerle con altre organizzazioni, in questo caso l'azienda si troverà all'interno di un network di imprese nel quale vi è uno scambio reciproco di conoscenze (Pena, 2002). Su questo punto ci si focalizzerà più avanti, infatti si andrà ad analizzare la condivisione di conoscenze all'interno di un network.

Si possono individuare diverse ragioni per impegnarsi solidamente in un knowledge network, una delle quali potrebbe essere quella di raggiungere una posizione di mercato strategica. In più, attraverso un knowledge network si costituisce un vantaggio sulle risorse immateriali, sull'innovazione e sulle economie di velocità cercando di minimizzare e ripartire i rischi.

Da una prospettiva interna, la valorizzazione delle risorse aziendali e delle capacità diventano un punto critico per sostenere un vantaggio competitivo sui rivali più immediati. Entrambi, le conoscenze implicite ed esplicite (che si andranno ad analizzare successivamente), possedute da individui, divisioni, organizzazioni e aziende sono risorse variabili che possono soddisfare queste necessità.

Come attestato da Bhatt (2001), "organizational knowledge is formed through unique patterns of interaction between technologies, and people, which cannot be easily imitated

– Capitolo 2 –

by other organization, because these interaction are shaped by the organization's unique history and culture".

La conoscenza base posseduta dall'organizzazione, non sembra essere sufficiente per far fronte ai vari competitors (rapidità nell'innovarsi, complessità delle tecnologie moderne, nuovi bisogni dei clienti), il management in questo modo si sente incentivato a cercare nuova conoscenza da risorse esterne, per poter riuscire a competere sul mercato.

Da un punto di vista esterno, le decisioni organizzative riguardano tre aspetti: chi sono i partner, qual'è il ruolo dell'azienda all'interno del network, e quando è il momento giusto per entrare a far parte del network. La risposta a questi argomenti centrali potrà determinare la strategia per esplorare nuove fonti di conoscenza o esplorare nuova conoscenza base con i partners del network (Grant, 1996).

In sintesi, una struttura di knowledge network integrata non può essere completa senza due tipi di prospettiva, interna ed esterna. Infatti, le conoscenze interne di un'organizzazione possono essere completate con la pratica e con l'aggiunta di altre conoscenze esterne, apportate da altri membri del network.

2.2. IL NETWORK DELLE CONOSCENZE

Le aziende si trovano a gestire una miriade di rapporti, formali o informali, con altre aziende.

I rapporti formali, di cui si è trattato nel precedente capitolo, sono visibili in quanto risultanti da accordi espliciti, mentre i rapporti informali non possono essere individuati con facilità se non si conosce bene l'azienda in questione, ma non per questo risultano meno importanti; anzi, sono oggetto della considerazione di molti teorici.

Sia, perciò, in modo formale, sia in modo informale, grazie alla collaborazione con organizzazioni esterne, l'azienda percepisce conoscenza.

La conoscenza è fondamentale in quanto fonte di ispirazione di nuove idee o risoluzione di problemi, ed oggi rappresenta infatti la fonte di un grande vantaggio competitivo.

– Capitolo 2 –

Apprendendo dagli altri e beneficiando delle nuove conoscenze sviluppate da altre unità si possono creare nuove opportunità per la creazione di nuove idee e, allo stesso tempo, si contribuisce ad innovare le competenze dell'azienda.

La conoscenza può essere vista come “l'insieme di credenze e valori dei partecipanti dell'organizzazione in un contesto specifico, dinamico e soggetto a continue negoziazioni, ridefinizioni e nuove combinazioni” (Kogut and Zander, 1992).

Il ruolo della conoscenza cresce sempre di più in azienda e si cerca di sfruttarla il più possibile. Infatti, accanto al capitale fisico (costituito dall'insieme di strumenti materiali che rendono possibile la produzione - esso è interamente tangibile -) e al capitale umano (costituito da alcune caratteristiche personali che si manifestano in abilità e capacità utilizzabili nel processo produttivo - quest'ultimo è meno tangibile, essendo incorporato nelle conoscenze e nelle competenze acquisite da un individuo attraverso diversi percorsi -) esiste, per l'appunto, il capitale sociale.

“Il capitale sociale”, secondo Coleman (1990), “è costituito dalla rete di relazioni (da qui il “sinonimo” beni relazionali) in cui gli individui sono inseriti. Queste relazioni favoriscono tra i partecipanti scambio di informazioni, aiuto reciproco cooperazione per un fine comune”.

Per esempio, Henry Ford usava lamentarsi dicendo “cosa me ne faccio dell'intera persona quando mi occorrono solo un paio di mani”¹. Oggi la realtà oggettiva è cambiata, infatti, in azienda oggi si pretendono non solo le mani, ma anche la testa, il cuore e qualsiasi altra cosa che l'impiegato possa offrire, soprattutto la conoscenza che può apportare all'azienda.

Insomma, oggi quello che si ricerca è l'intera persona. Della persona si richiede la sensibilità, il supporto, e la visione dell'intero affinché possa emergere la passione, la motivazione e la forza.

La conoscenza è una proprietà emergente, in quanto, nel momento in cui più persone sono insieme nello stesso luogo, si scambiano informazioni e conoscenze, attraverso la combinazione delle quali se ne creano altre completamente nuove, che non erano state preventivate.

¹ Henry Ford, “Knowledge Brokers”, 1996.

– Capitolo 2 –

Le aziende creano link tra loro per perseguire sinergie tra le diverse core-competences, per prendere iniziative sui prodotti e processi organizzativi che traducono in pratica le fonti di conoscenza.

2.2.1. Alcune definizioni di conoscenza

Fino ora si è detto quanto la conoscenza può essere utile in un'azienda ma non la si è ancora definita.

Talvolta vengono utilizzati indistintamente, e in modo sbagliato, i termini informazione e conoscenza, ma esistono delle differenze sostanziali tra i due vocaboli.

“Si parla di informazioni quando ci si riferisce a dei dati il cui significato è dato ed esiste poca ambiguità e equivocità; si parla, invece, di conoscenza quando ci si riferisce ad un più complesso prodotto di apprendimento, come l'interpretazione dell'informazione” (Huber, 1991).

L'idea che l'interpretazione e il contesto sono importanti quando si parla di conoscenza e informazione è stata discussa anche da Marshall (1997): “l'informazione è trasformata in conoscenza quando una persona legge, comprende, interpreta ed applica l'informazione in una specifica funzione”.

Perciò, la conoscenza si potrebbe definire come “l'informazione combinata con un contesto, con l'esperienza, con l'interpretazione e con la riflessione” (Davenport e al., 1998).

La conoscenza presenta tre fondamentali caratteristiche individuate da Wiig et al.(1997).

La conoscenza:

- è intangibile e non misurabile;
- è volatile;
- non è consumata in un processo, ma viene incrementata attraverso il suo uso.

– Capitolo 2 –

Da questo viene evidenziato il fattore chiave della conoscenza, cioè la sua dinamicità. Infatti, “la conoscenza può accrescere con l’apporto di supplementi, e viene adattata e applicata in modo interattivo” (Cropley, 1998).

La conoscenza rappresenta una fonte per mantenere il vantaggio competitivo. Una migliore comprensione del processo di memoria per l’acquisto, il mantenimento e riacquisto della conoscenza offre all’organizzazione nuovi modi per trarre profitto.

La conoscenza, comunque, è stata sempre di grande interesse per il management che continuamente ha desiderato catturare e documentare i business process, ad esempio per lo sviluppo della gestione della qualità totale(TQM). Come queste ultime, anche il Knowledge Management rappresenta una moda manageriale e simboleggia un fattore critico di successo. Il Knowledge Management è utile per un’azienda per stabilirsi in un ambiente, dato che tutti gli ambienti sono caratterizzati da una continua evoluzione della conoscenza. Ma il Knowledge Management sarà un concetto approfondito più avanti.

2.2.2. Le diverse prospettive della conoscenza

Se è chiaro dalla letteratura che la conoscenza può essere pensata in diversi modi è anche vero che ci sono diversi tipi di conoscenza (Teece, 1998).

Da una prospettiva di Knowledge Management, si è in grado di identificare e categorizzare tipi di conoscenza che ci potrebbero aiutare nel capire quali categorie sono più utili al management rispetto ad altre (Ponelis e Fairer-Wessels, 1998).

Ad esempio Nonaka (1991) ha discusso due diversi tipi di conoscenza, tacita ed esplicita. La conoscenza esplicita viene descritta come “formale e sistematica”. Nonaka e Takeuchi (1995) hanno aggiunto che la conoscenza esplicita può essere articolata in un linguaggio formale che include affermazioni grammaticali, espressioni matematiche, manuali, ed altro. La conoscenza esplicita è una conoscenza articolata che può essere facilmente comunicata, trasferita e condivisa.

La conoscenza tacita, dall’altro lato, è altamente personale, è difficile da formalizzare e, quindi, da comunicare ad altri.

– Capitolo 2 –

“Si conosce più di quello che si può dire” (Polanyi, 1997). Da ciò si può comprendere come la conoscenza tacita sia ardua da esprimere e da comunicare in modo formalizzato. La conoscenza tacita include elementi “cognitivi” e “tecnici”. I primi si incentrano su ciò che Johnsons-Laird (1983) ha chiamato modelli mentali, vale a dire, modelli provvisori del mondo che gli esseri umani creano, costruendo e manipolando analogie nella loro mente. Modelli mentali, schemi, paradigmi, prospettive, credenze e punti di vista aiutano gli individui a percepire il mondo e a definirlo. Gli elementi tecnici della conoscenza tacita riguardano il know-how, le arti e le abilità concrete.

“Le distanze, fisiche e temporali, rendono la condivisione della dimensione della conoscenza tacita difficoltosa, anche se la tecnologia può offrire una soluzione parziale” (Leonard e Sensiper, 1998).

“Se la conoscenza tacita è difficile da riprodurre o formalizzare in un documento o in un database, forse, in un contesto organizzativo, la codificazione di un processo potrebbe basarsi sull’identificazione di qualcuno che possieda questa conoscenza tacita, e il tentativo di un agente di incoraggiarlo e facilitarlo nell’agire” (Davenport e Prusak, 1998).

La distinzione tra conoscenza tacita ed esplicita è utilizzata nell’aiuto dell’identificazione e della comprensione di quali aspetti della conoscenza possono essere gestiti, e mette in chiaro la nozione che la conoscenza è parte di un continuum.

Ma come ha osservato Polany (1966) ogni tipo di conoscenza presenta una dimensione tacita.

Si individuano così due estremi: da una parte si trova la conoscenza completamente esplicita, codificata e strutturata; nell’altro estremo si trova, invece, la conoscenza completamente tacita, semiconscia e inconscia posseduta nella testa delle persone. La gran parte della conoscenza si trova nel mezzo dei due estremi (Leonard e Sensiper, 1998).

Un'altra prospettiva duale di conoscenza riguarda il “conoscere come” e il “conoscere cosa”. Polanyi ha aggiunto che “questi due aspetti di conoscenza hanno strutture simili, nessuno dei due è presente senza l’altro”. Questo sostanzialmente significa che la conoscenza può essere vista in entrambi i modi, “statico” (la conoscenza del cosa) e

– Capitolo 2 –

“dinamico” (la conoscenza del come) e entrambi tali aspetti sono complementari (Sveiby, 1998).

Tsoukas (1996) sosteneva che la conoscenza tacita non può essere divisa da quella esplicita in quanto sono inseparabilmente relazionate.

Oltre queste prospettive di knowledge si può affermare che la conoscenza è una forma di entità che può essere posseduta e scambiata.

Tsoukas si riferisce al trattamento del knowledge come “caratteristica primariamente tassonomica” e questo tende ad essere l’approccio dominante. C’è tuttavia un approccio relazionale meno dominante nel quale la conoscenza viene descritta come temporanea e limitata ad un contesto specifico. Per esempio, Tsoukas affermava che la conoscenza non può essere separata dal suo contesto, in più argomentava che, piuttosto che focalizzarsi sulla classificazione di forme o knowledge organizzativo, le aziende dovrebbero essere viste come distribuite in un sistema di conoscenze. Tsoukas affermava che questo approccio permetterebbe alla conoscenza di essere capita “in più sensi”. Questo punto di vista è ovvio per il bisogno di classificare la conoscenza in categorie concettuali e così “evitare dicotomie inerenti alle tipologie di conoscenze organizzative”.

Boland e Tenkasi (1995) hanno punti di vista simili sulle relazioni, vedono l’azienda come essere caratterizzata da un processo di cognizioni distribuite nel quale una molteplicità di comunità con esperti specializzati, “interagiscono per creare un ideale di forma e comportamento che mostra l’azienda come un intero”. Similmente, Blackler (1993) offre una teoria di organizzazione come “sistema attivo” nel quale le persone che vi operano ricevono continuamente conoscenza, ogni volta che viene generata all’interno dell’organizzazione stessa.

Una prospettiva finale della conoscenza è fornita da Alvesson (1993) il quale dice che è molto difficile sforzarsi a definire la conoscenza in modo astratto e non generico e le organizzazioni reclamano continuamente conoscenza piuttosto che pensare a quella posseduta.

Conoscere queste differenti prospettive della conoscenza ci aiuta a capire quelli che sono gli elementi più importanti di questa e ci introducono al prossimo capitolo in cui si tratterà di Knowledge Management.

2.3. KNOWLEDGE MANAGEMENT

Così come per il knowledge esistono molte definizioni, anche per il Knowledge Management sussistono diverse interpretazioni.

Come notato da Wiig (1997) non sono stati ancora accettati degli approcci generali sulla gestione della conoscenza, sebbene nozioni diverse, isolate e al tempo stesso divergenti sono state avanzate.

Una definizione di Knowledge Management è fornita da Coleman (1997) che nota che il “Knowledge Management è composto da business e strategie tecniche che forniscono informazione giusta alle persone giuste al tempo giusto”.

In modo simile Ruggles (1998) afferma che: “il Knowledge Management è un approccio per accrescere la conoscenza o creare valore attraverso la stimolazione del know-how, delle esperienze, e dei giudizi residenti all’interno, e talvolta all’esterno dell’organizzazione”.

Il Knowledge Management viene anche visto come “un esercizio o un processo mediante il quale viene catturato l’assetto intellettuale dell’organizzazione per mantenere e gestire giorno per giorno le operazioni” (Campalás e al.1997).

Alcune definizioni di Knowledge Management evidenziano l’importanza del ruolo delle persone che lavorano all’interno di un’organizzazione nella gestione delle informazioni per dar vita alle conoscenze. Infatti, Wiig e Steward (1998) affermano che “il Knowledge Management fa parte del capitale intellettuale dell’azienda” e, come aggiunge Marshall(1997) le teorie sul Knowledge Management discutono sull’accesso e sull’uso dell’informazione all’interno delle istituzioni, permettendo agli individui di utilizzare informazioni pertinenti, delle quali sono già in possesso, in modo adeguato, per creare nuova conoscenza.

Per Malhotra (1998) il Knowledge Management rappresenta il processo organizzativo per la ricerca di combinazioni sinergiche dei data e delle informazioni utilizzando le capacità dell’IT (Information Technology) e le capacità creative ed innovative delle persone all’interno dell’organizzazione.

– Capitolo 2 –

Uno degli obiettivi del Knowledge Management è quello di stimolare la creatività attraverso la realizzazione di un ambiente di lavoro che sia il più sano possibile per poter svolgere nel migliore dei modi ciascuna mansione. Questa pratica permette al singolo lavoratore di crescere e di contribuire alla crescita aziendale, risultato raggiungibile da un'organizzazione se dimostra di essere in grado di creare, gestire, condividere, sfruttare e valorizzare l'intero capitale informativo e conoscitivo a sua disposizione.

Per dare una definizione più chiara possiamo dire che “Il Knowledge Management promuove un approccio integrato per identificare, catturare, recuperare, condividere e valutare tutto il patrimonio informativo presente in un'azienda. Questo patrimonio include i database, i documenti, le procedure (conoscenza esplicita) ma anche le competenze e l'esperienza (conoscenza tacita) presenti nella testa di ciascun lavoratore” (GartnerGroup, 2003).

Una volta appreso come gestire questo connubio il successivo compito sarà quello di ricercare ed integrare, all'interno di un'organizzazione, le giuste conoscenze nelle persone giuste al momento giusto, al fine di poter prendere le migliori decisioni possibili.

Il Knowledge Management potrebbe definirsi come la “formalizzazione di” e “l'accesso a” esperienze, conoscenze e competenze che creano nuove capacità, incoraggiano la creatività, rendono le performance aziendali di un livello superiore ed aumentano il valore per il cliente. Questo perché, se non ci dovesse essere un impegno molto forte nel formalizzare le competenze attraverso la diffusione tra i lavoratori di una cultura organizzativa orientata alla condivisione della conoscenza, l'accesso alle informazioni aziendali, anche se si dovesse basare sulle più recenti tecnologie informatiche, non porterebbe mai al raggiungimento di quegli effetti positivi che vengono tanto decantati dagli studiosi di Knowledge Management. Sarà, dunque, fondamentale cercare di creare una sana cultura aziendale. Un'organizzazione più risulta burocratizzata e più è limitata dal punto di vista della capacità di innovare, di essere agile e flessibile, con la conseguenza di ottenere rendimenti marginali bassi e il sicuro insuccesso nel lungo periodo.

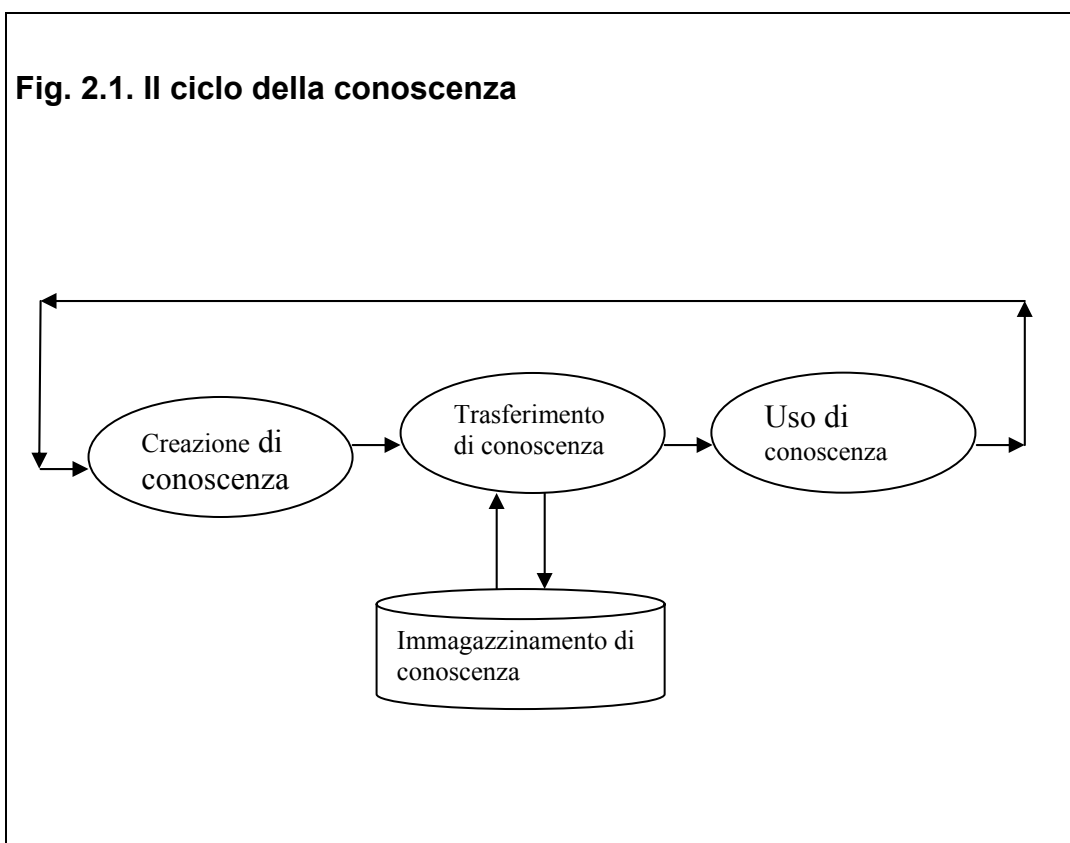
2.3.1. I diversi processi del Knowledge Management

Se ci si focalizza sulla prospettiva della divisione del Knowledge Management per processi, sono molti gli autori che si sono occupati di darle una classificazione. Tra i più importanti vanno ricordati Coleman (1997), Ruggles(1998), Schultze (1999).

Esaminando tutte le diverse classificazioni dei processi del Knowledge Management si sono evidenziati quattro processi chiave.

Questi “core process” sono:

- la creazione della conoscenza,
- la raccolta della conoscenza,
- il trasferimento della conoscenza,
- l’uso della conoscenza.



2.3.1.1. Creazione della conoscenza

Ci sono diverse percezioni di cosa potrebbe significare creazione di conoscenza. In termini semplici, la creazione della conoscenza potrebbe essere definita come il processo mediante il quale viene aggiunto valore alle informazioni, le quali vengono utilizzate per aggiungere valore ai dati (Ponelis e Fairer-Wessels, 1998). Un'altra prospettiva della creazione della conoscenza dal punto di vista del processo di apprendimento organizzativo, argomenta che la creazione della conoscenza è la componente chiave del processo di apprendimento.

Queste due prospettive sono discusse nei paragrafi successivi.

2.3.1.1.1. Interazione tra conoscenza tacita e conoscenza implicita

Forse, il lavoro chiave nell'area di creazione della conoscenza è stato svolto da Nonaka e Takeuchi (1995), i quali notano che la creazione della conoscenza organizzativa è un'interazione continua e dinamica tra conoscenza tacita e conoscenza implicita. Vale a dire che la creazione della conoscenza è un processo dinamico e interattivo.

Nonaka dice che la distinzione tra conoscenza tacita e conoscenza implicita suggerisce quattro modelli base per la creazione della conoscenza in un'organizzazione:

Da tacita a tacita- riguarda la socializzazione, ossia la condivisione diretta della conoscenza tra soggetti.

Da esplicita a esplicita- ossia la combinazione di diversi pezzi di conoscenza esplicita con la creazione di una nuova conoscenza; questa è chiamata, appunto, combinazione.

Da tacita ad esplicita- avviene articolando la conoscenza tacita attraverso il dialogo, esternalizzazione. Ma come notato da Nonaka (1991), convertire la conoscenza tacita in esplicita significa trovare un modo per esprimere l'inesprimibile. Infatti, la natura tacita di una conoscenza la rende difficilmente formalizzabile e comunicabile (Malhotra 1997).

Da esplicita a tacita- usando una nuova conoscenza esplicita si tende ad estendere in qualche modo anche la conoscenza tacita, internalizzazione.

– Capitolo 2 –

Nelle compagnie che si occupano di creazione della conoscenza, questi quattro modelli esistono in una dinamica interazione. Quest'interazione viene chiamata conoscenza a spirale, in quanto, conoscenza tacita ed esplicita si influenzano continuamente l'un l'altra dando senza sosta vita alla creazione di nuova conoscenza (Cohen, 1998). Difatti, questi due tipi di conoscenza non costituiscono entità assolutamente separate, ma dimensioni mutuamente complementari che interagiscono fra loro in un continuo interscambio nelle attività creative degli esseri umani.

Questa interazione a spirale tratta di un processo "sociale" fra individui che esula dai confini interiori della singola persona.

Secondo la prospettiva razionalista la cognizione umana è un processo deduttivo che avviene nell'interiorità del soggetto pensante. L'individuo, però, quando percepisce le cose, non è mai isolato dall'interazione sociale. In base a tale affermazione si può supporre che la conoscenza tacita e quella esplicita si diffondano in termini sia quantitativi che qualitativi, come una spirale.

Sono state notate da Nonaka due dimensioni della creazione di conoscenza: "una dimensione del processo di creazione di conoscenza può essere disegnata come la distinzione tra due tipi di conoscenza, tacita ed esplicita"; questa rappresenta la dimensione epistemologica.

"Ad un livello fondamentale la conoscenza è creata dagli individui. Infatti, un'organizzazione non può creare una conoscenza senza individui. L'organizzazione sostiene i suoi membri più creativi e offre loro un contesto in cui creare conoscenza. La creazione della conoscenza organizzativa, quindi, potrebbe essere vista in termini di processo che in modo organizzativo amplifica la conoscenza creata dagli individui e la rende parte del network di conoscenze dell'organizzazione stessa"; questa rappresenta la dimensione ontologica.

Il modello a spirale della creazione di conoscenza, incarna la relazione tra i due tipi di modelli (Nonaka, 1994).

Davenport e Prusak(1998) affermano che esistono cinque modi per acquisire e generare conoscenza in un'organizzazione:

– Capitolo 2 –

- *Acquisizione*: acquisto appunto di una conoscenza già esistente, ma nuova per l'organizzazione.
- *Risorse dedicate*: ad esempio R&D divisioni il cui compito specifico è quello di creare nuova conoscenza.
- *Fusione*: “generazione di conoscenze attraverso la fusione appositamente pensata per ridurre la complessità e i conflitti e cercare di creare nuove sinergie. Questo porta persone con diverse conoscenze a lavorare insieme su problemi e progetti raggiungendo alla fine un'unica soluzione” (Davenport e Prusak, 1998).
- *Adattamento*: usato nel caso di crisi ambientale per agire come catalizzatore.
- *Knowledge networking*: la conoscenza può essere generata anche in modo informale, facendo parte di un network un'azienda può recepire informazioni in modo informale, con il tempo queste organizzazioni potrebbero divenire più formali.

2.3.1.1.2. La creazione di conoscenza e l'apprendimento organizzativo

La creazione e l'acquisizione di conoscenza sono molto legate all'apprendimento organizzativo. Come notato da Huber (1991), l'acquisizione di conoscenza è uno dei tre costrutti relativi all'apprendimento della conoscenza. Gli altri tre costrutti riguardano: la distribuzione delle informazioni, l'interpretazione delle stesse, e la memoria organizzativa. Jones (1995) nota che la letteratura sull'apprendimento organizzativo rivela molta ambiguità e numerose diverse prospettive sulla natura di questo fenomeno. Huber (1991) asserisce che, si dovrebbe avere una larga veduta sulla conoscenza, in quanto, questa viene acquisita continuamente, ma viene appresa nel momento occorrente senza far caso se tale conoscenza è già in uso. Huber (1991) aggiunge che “il bisogno di

– Capitolo 2 –

apprendimento non risulta da osservabili cambiamenti nel comportamento, perciò un'entità apprende se, attraverso il processo di informazione, cambia il range di comportamenti potenziali”.

Dall'altro lato Weick (1991) nota che l'apprendimento può essere presunto solo se l'organizzazione risponde in modo differente allo stesso stimolo quando si presentano diverse occasioni, ed aggiunge che “l'apprendimento risulta dalla combinazione dello stesso stimolo e di differenti risposte. Se questa combinazione è difficile da osservare o da creare, così la deduzione dell'apprendimento è difficile da sostenere”. Nella pratica questa definizione è di difficile applicabilità, in quanto, nel mondo reale raramente si hanno gli stessi stimoli nelle situazioni.

Gill (1995) afferma “che ci può essere un compromesso tra i due estremi di apprendimento organizzativo: l'apprendimento nel quale non è richiesto una significativa ristrutturazione organizzativa o modifica delle norme organizzative, opposto all'apprendimento che richiede sostanziali modifiche della struttura, delle strategie o delle norme”.

2.3.1.2. L'immagazzinamento delle informazioni

Mentre per l'apprendimento organizzativo la letteratura è densa di definizioni e ricerche, per la raccolta e l'immagazzinamento delle informazioni si è poveri di materiale letterario. La rappresentazione corrente della memoria organizzativa è frammentata e sottosviluppata. Ad esempio Walsh e Ungson (1991) vedono la memoria organizzativa come un qualcosa di astratto e aiutata da supporti di memoria esterna, come i database. Jones (1995) osserva che “la memoria organizzativa aiuta a spiegare il modo nel quale i comportamenti degli individui possono essere influenzati dalle informazioni immagazzinate” (Jones, 1995).

La memoria organizzativa permette agli individui di un'organizzazione di farsi influenzare dall'esperienza passata nelle presenti attività organizzative.

La memoria organizzativa è considerata differente rispetto alla memoria individuale. La questione importante è capire come far appartenere all'organizzazione una conoscenza

– Capitolo 2 –

che appartiene all'individuo. Attraverso gruppi di lavoro è possibile trasferire una parte della conoscenza individuale alla collettività, in più molte volte è proprio nei gruppi di lavoro che si crea nuova conoscenza derivante dalla combinazione delle conoscenze possedute dai singoli individui facenti parte del gruppo.

“La conoscenza è prontamente generata quando le persone lavorano insieme in gruppi” (Brown, 1998). Le informazioni o la conoscenza sono immagazzinate da ciascun gruppo rappresentante un'istanza di memoria collettiva, quando la memoria collettiva attribuisce al processo sociale la funzione di articolare, scambiare e condividere informazioni, lo guida verso interpretazioni condivise (Stein e Zwass, 1995).

La memoria organizzativa svolge quattro compiti fondamentali all'interno di un'organizzazione:

- *Ruolo di informare.* Infatti, il contributo delle informazioni possedute dalla memoria organizzativa possono aiutare l'organizzazione a prendere decisioni.
- *Funzione di controllo.* La memoria organizzativa può far ridurre i costi associati all'implementazione di una nuova decisione.
- *Ruolo politico.* Il controllo di informazioni creano una fonte di dipendenza tramite le quali gli individui o i gruppi potrebbero essere in grado di influenzare l'azione di altri.

Huber (1991) afferma che il problema causato dalle organizzazioni povere di memoria è quello di non riuscire ad anticipare i bisogni futuri, in più significa che informazioni potenzialmente utili non vengano immagazzinate. Mentre i costi associati all'archivio di informazioni non essenziali sono spesso proibitivi. Un altro problema notato è che i membri di un'organizzazione bisognosi di informazioni spesso non sono consapevoli dell'esistenza o del luogo in cui le informazioni sono immagazzinate da altri membri dell'organizzazione.

Mentre alcune ricerche provvedono a dare un'utile prospettiva di alcuni processi associati alla memoria organizzativa (Stein, 1995; Stein e Zwass, 1995), altri cercano di esplorare l'implicazione della rappresentazione funzionale della memoria organizzativa (Walsh e Ungson, 1995). La loro analisi è basata su due assunzioni chiave. Per primo, loro

– Capitolo 2 –

assumono che le organizzazioni funzionalmente hanno un sistema di processo delle informazioni simile ad altri (come discusso anche da Galbraith, 1974) e così esibiscono una memoria che è simile, nella funzione, alla memoria degli individui.

L'informazione può essere ricevuta da sensori, processata, archiviata e riportata dalla memoria organizzativa.

La seconda assunzione è un'estensione della prima e dipinge l'organizzazione come un sistema interpretativo. Questa assunzione implica che la varietà delle interpretazioni organizzative risultano dalla differenza del modo in cui i managers comprendono e scelgono di comportarsi nell'ambiente organizzativo contestuale. "Questo particolare concetto di organizzazione implica l'esistenza e l'uso di qualche forma di memoria" (Walsh e Ungson, 1991).

Tutti questi costrutti sono circondati, attualmente, dalla tipologia di memoria organizzativa presentata da Walsh e Ungson (1991) che pongono l'esistenza di cinque tipi di "contenitori di informazioni":

- *Gli individui*: membri dell'organizzazione che conservano conoscenze passate che potranno essere applicate sull'attuale ambiente organizzativo (conoscenza tacita e d esplicita).
- *Cultura*: Schein (1984) definisce la cultura come un apprendimento del modo di percepire, pensare e sentire i problemi trasmessi dagli individui nell'organizzazione. La cultura incarna esperienze passate che possono essere usate per comportamenti futuri.
- *Trasformazione*: la trasformazione potrebbe essere vista come "la logica che guida la trasformazione degli input in output" (Walsh e Ungson, 1991). La trasformazione così vista riguarda le procedure, i processi e le regole che governano l'organizzazione.
- *Struttura*: la struttura organizzativa potrebbe essere considerata in base alle sue implicazioni per il ruolo e il comportamento degli individui e per il suo legame con l'ambiente. Il concetto del ruolo crea un legame tra gli individui e la memoria

– Capitolo 2 –

organizzativa. Per esempio, l'interazione tra i membri di un'organizzazione è condizionata da aspettative reciproche associate al proprio ruolo individuale.

- *Struttura fisica dell'organizzazione*: la struttura fisica del posto di lavoro di un'organizzazione incarna e rivela l'esistenza di un buon trasferimento di informazioni. In particolare, la struttura fisica spesso riflette lo status gerarchico dell'organizzazione. Ad esempio, la tendenza attuale è quella di operare in spazi aperti, cioè in uffici senza pareti e questo tipo di struttura incoraggia maggiormente la condivisione delle informazioni.

C'è però da aggiungere una nota importante: non tutte le conoscenze acquisite vengono necessariamente archiviate nelle cinque categorie dette in precedenza. Infatti, Walsh e Ungson (1991) introducono il costrutto di archivio esterno per assegnare loro avvenimenti di un'organizzazione, dato che "l'organizzazione non è l'unica depositaria del proprio passato".

2.3.1.3. Trasferimento della conoscenza

Il trasferimento della conoscenza riguarda due aspetti. Il primo include il trasferimento di informazioni e conoscenza come parte del processo di creazione e archivio della conoscenza, come detto in precedenza. Il secondo, include la ricerca delle informazioni e della conoscenza nella memoria organizzativa. Coleman (1997) definisce il reperimento di conoscenza come "l'abilità di ricercare, sfogliare, e accedere a rilevanti conoscenze esplicite di un'organizzazione".

La ricerca di informazioni da una memoria organizzativa comincia quando si presenta un problema, quando ci sono attacchi ambientali, o quando si lanciano nuovi progetti che richiedono informazioni per la presa di nuove decisioni.

Stein (1995) attesta che un individuo è motivato a ricevere informazioni se:

– Capitolo 2 –

Il richiedente ha conoscenza sull'esistenza di informazioni che gli sono utili. Comunque, come osservato da Huber (1991), spesso le organizzazioni non sono coscienti della propria conoscenza.

Il richiedente valuta le informazioni che possiede e pensa che abbiano un riscontro sulla situazione corrente.

Il richiedente ha l'abilità di cercare, collocare e codificare le informazioni desiderate.

Il costo di locazione delle informazioni è inferiore a quello della ricerca della soluzione dal problema.

Walsh e Ungson (1991) notano che la ricerca delle informazioni dalla memoria può variare continuamente dal modo "automatico" a quello "controllato".

La ricerca automatica indirizza i casi in cui l'informazione è disegnata facilmente, intuitivamente e parzialmente come funzione di esecuzione della procedura organizzativa.

La ricerca controllata è la maniera con la quale la ricerca può essere fatta pescando le informazioni e le conoscenze tra i cinque "contenitori di informazioni" di cui si è parlato in precedenza. Per esempio, gli individui possono ricercare le informazioni di proposito e coscientemente facendo un'analogia con le decisioni passate riferendosi a decisioni ed esperienze passate, ma per alcune aziende, la ricerca controllata dalla cultura organizzativa potrebbe essere difficile se non impossibile a causa del fatto che i membri possono non essere consapevoli delle informazioni contenute in ciascuna icona culturale.

La ricerca di informazione dalla trasformazione, dalla cultura e dalla struttura interna risulta essere molto automatizzata. Appurato che la conoscenza rappresenta il fattore critico di successo per poter competere in un mercato sempre più esigente è bene in questa sede approfondire in che modo le aziende possono veicolare il know-how giusto, al momento giusto e nel posto giusto.

A questo punto, si potrebbe dire che un'organizzazione può facilmente far circolare la conoscenza al suo interno attraverso il semplice utilizzo di una piattaforma di ICT orientata alla gestione per processi. Ma da tutto ciò che si è visto fin'ora si può affermare che il sapere in azienda sarà diffuso/condiviso se, e solo se il singolo lavoratore percepirà

– Capitolo 2 –

questa attività come una prassi, una routine da svolgere al pari delle proprie classiche mansioni, un qualcosa che possa essere utile anche per la propria specifica attività.

Lo strumento tecnologico adottato potrà anche essere il più efficiente sul mercato, ma non sarà mai tanto efficace se chi lo utilizzerà non avrà la sensibilità giusta per farlo e soprattutto se lo considererà come un ostacolo al quotidiano lavoro da svolgere.

Per rendere la condivisione della conoscenza un'azione volontaria è necessario creare i presupposti giusti, infondendo ai singoli lavoratori una cultura organizzativa che renda spontanea la diffusione del proprio know-how.

Il trasferimento di informazioni e conoscenze come parte del processo di creazione e immagazzinamento della conoscenza è affidato alla volontà degli individui di condividere la conoscenza. A differenza della creazione a spirale della conoscenza (in cui conoscenza tacita e implicita si influenzano continuamente l'un l'altro creando nuova conoscenza, utilizzata in una prospettiva teorica) che assume che l'informazione e la conoscenza sono condivise spontaneamente dall'organizzazione.

Comunque, molti individui all'interno di un'organizzazione sono semplicemente non interessati alla condivisione di conoscenza perché conoscono il potere che questa ha e preferiscono tenerla per se condividendola solo nel momento in cui ne vedono un beneficio.

Come osservato da Martiny (1998) in ogni organizzazione ci sono individui che sono disposti a comunicare e condividere la propria conoscenza e quelli che preferiscono tenerla per se come assetto privato. Ad esempio, i knowledge workers sono spesso riluttanti a condividere la propria conoscenza tacita che hanno guadagnato con l'esperienza nella loro carriera lavorativa.

Leonard e Sensiper (1998) osservano che "in un'organizzazione in cui l'abilità ha elevata considerazione, ma non la ha l'assistenza e la consulenza verso gli altri, le persone razionali sono consci del potere che guadagnerebbero dall'essere un'importante fonte di conoscenza".

Alcuni individui potrebbero essere riluttanti a condividere e comunicare la propria conoscenza, questo perché si sentono minacciati di perdere il loro valore intrinseco dato

– Capitolo 2 –

dalla propria conoscenza rispetto agli altri (Szulanski, 1996; Zaden e Caput, 1995; Grandori, 2001).

2.3.1.4. Uso della conoscenza

La facilitazione del trasferimento della conoscenza non garantisce che questa potrà essere utilizzata nella situazione attuale.

“Quando la conoscenza è trasferita da una persona ad un'altra, questa conoscenza dovrà essere adattata al contesto del ricevente” (Bohm, 1994; Gick e Holyoak, 1987). La nuova conoscenza dovrà essere interpretata accordandosi con il contesto e l'esperienza del ricevente. Se il ricevente non ha un adeguato background per l'interpretazione della conoscenza, questa non potrà essere interpretata correttamente e di conseguenza sarà di piccolo o nullo valore.

“L'accesso alla conoscenza è una condizione necessaria ma non sufficiente per assicurare l'uso della conoscenza” (Davenport e Prusak, 1998). “La conoscenza trasferita viene considerata significativa da chi la riceve se chi la riceve ha familiarità con il metodo utilizzato per decodificarla ed è in grado di utilizzarla in diversi contesti” (Teece, 1998).

Miles e al. (1998) osservano che, sebbene l'importanza della conoscenza e del significato con il quale viene utilizzata in azienda aggiunge valore economico, tale valore varia da settore a settore ed è diverso anche tra aziende che operano nel medesimo settore. Questo potrebbe dipendere dal modo in cui le organizzazioni sono governate o dagli strumenti di base utilizzati, dai rapporti, dagli schemi di tempo applicati per la misurazione dell'efficacia della conoscenza. Viene aggiunto che, la conoscenza non è facilmente considerata nei sistemi tradizionali (che tracciano l'uso di capitale economico come denaro e assetti fisici e misurano i ritorni economici maturati). Di conseguenza, “quando i managers non sono in grado di vedere le cause e gli effetti diretti diventano meno fiduciosi nell'utilizzare decisioni che potrebbero colpirli e sono più propensi a ritornare a decidere in un modo più facilmente giustificabile, attraverso la “bottom line”” (Miles, 1998). Alternativamente i managers potrebbero cercare di sviluppare una misura diretta di

– Capitolo 2 –

conoscenza. Prusak (1998) nomina questo approccio “uno degli undici peccati capitali del Knowledge Management” e argomenta che piuttosto che cercare a misurare direttamente la conoscenza, la sua efficacia potrebbe essere giudicata dai prodotti, dalle attività e dalle conseguenze.

Ora che si è terminato di descrivere l'importanza della conoscenza e del knowledge management si potrà parlare dei soggetti che più di tutti hanno saputo catturare e sfruttare l'importanza della conoscenza. Infatti, le organizzazioni più sensibili alle sfide poste dalla competizione globale hanno da tempo riconosciuto la valenza strategica della conoscenza e quotidianamente si stanno impegnando per individuare, incapsulare, tracciare, distribuire e sfruttare questa risorsa, tipicamente umana, trasferendola dalle persone alle strutture organizzative per utilizzarla come leva d'azione che permetta a queste di acquisire dei vantaggi competitivi.

2.4. I KNOWLEDGE BROKER

Tra gli operatori a servizio della conoscenza ne distinguiamo due categorie principali: i knowledge workers e knowledge brokers.

Mentre i knowledge workers operano su una particolare e specifica materia in maniera approfondita, i knowledge brokers sono a servizio di diverse aziende. In questa sede svilupperemo in maniera approfondita il concetto di knowledge brokers.

Il knowledge worker, è colui che vede l'impresa non come un datore di lavoro o di occupazione, ma come un fornitore di opportunità professionali o come un partner con cui condividere nuovi obiettivi e nuove opportunità. Nel mondo del lavoro desidera vedere riconosciuti i suoi risultati e vuole continuamente arricchire il proprio curriculum di competenze ed esperienze.

I brokers permettono il flusso di risorse tra sottogruppi non collegati all'interno di una rete più grande (Mardsen, 1982; Gould e Fernandez, 1989; Burt, 1992; Di Maggio, Harvard Business School press, 1992).

– Capitolo 2 –

Mardsen (1982) ha definito i brokers come “gli attori intermediari che facilitano le transazioni tra attori che non hanno l’accesso o non si fidano l’uno dell’altro”.

Il ruolo giocato dai knowledge broker consiste nel colmare i gap esistenti tra il flusso di informazioni all’interno del network. Infatti, i broker beneficiano del trasferimento di risorse da gruppi di attori che li posseggono ad altri in cui non sono presenti.

Prima di parlare in maniera più approfondita di knowledge broker, c’è da fare un’ulteriore specificazione. I broker possono svolgere la funzione di trasferire conoscenza sia come attività primaria, operando in aziende la cui unica funzione è quella di trasferire conoscenza, come discusso da Hagardon (1998); sia come attività casuale, data dal fatto che il broker si trova al centro di un network in cui veicolano conoscenze.

I knowledge brokers operano in diversi mercati e tecnologie e svolgono la loro attività di brokeraggio trasferendo conoscenza da dov’è presente a dov’è carente (Burt 1992.).

Piuttosto che rompere le barriere tecnologiche o dominare su un certo prodotto, i knowledge brokers contano su un’alternativa, ma pur sempre forte, la strategia.

Queste aziende creano innovazioni attraverso la combinazione di tecnologie esistenti in nuovi modi che rappresentano il risultato di diverse sinergie. La fusione tecnologica descrive la combinazione di diverse tecnologie esistenti in diverse industrie e, l’effetto del potere di mercato dei brokers è nel frutto che queste combinazioni possono creare. Molte sono le aziende che sperano, investendo in questo tipo di innovazione, di poter imparare ad agire come i brokers, i quali combinano le tecnologie esistenti in diversi modi.

I knowledge brokers rappresentano un moderno fattore di invenzione: il loro output consiste nella ricerca di soluzioni alternative a nuovi problemi. Poche sono le risorse dedicate alla vendita, al marketing ed alla produzione. L’attività dei knowledge brokers consiste nello studio di innovazione di processi e disegno organizzativo cercando di essere quanto più veloci e creativi. In breve, queste aziende cercano vantaggi strategici attraverso l’accesso ad una miriade di informazioni prelevate da una varietà di industrie.

Semplicisticamente si potrebbe dire che il knowledge brokers è colui che svolge compiti relativi all’organizzazione del saper fare, il quale riesce a navigare anche in acque turbolente.

– Capitolo 2 –

I knowledge brokers sono coloro che riescono a individuare un filo conduttore tra le numerose situazioni, all'apparenza inestricabili, che sanno convogliare le competenze necessarie alla realizzazione di azioni collettive e proprio per questo organizzano e creano soluzioni ad hoc.

Questi mediatori, senza la pretesa di controllare l'informazione in generale, riescono a fare emergere quella adatta al contesto presente, sono attenti al dettaglio, alla relatività dei punti di vista, non vogliono dominare la conoscenza, ma pensano il mondo per approssimazioni successive, ponendo solo alcuni picchetti necessari. Sanno che l'informazione è per sua stessa natura indisciplinata e utilizzano degli espedienti per renderla visibile.

I knowledge brokers ricoprono ruoli poco definiti basati sui risultati e sulla gestione di relazioni, hanno gradi di autonomia elevati, operano sulla base di conoscenze e competenze e producono output di tipo intangibile come servizi, integrazioni, innovazioni. Essi chiedono di poter avere una visione più definita dei reali obiettivi aziendali, e la possibilità di utilizzare con maggior profitto quello che hanno appreso e quello che sono in grado di fare.

Spesso il problema più frequente tra i lavoratori ad ogni livello riguardava ad esempio il non riuscire a mettere in pratica quello che si conosceva, non riuscire a identificare una sfida e in più non avere la sensazione di dare un contributo significativo. Per questo il knowledge broker deve lavorare a stretto contatto con il cliente. Questa è una delle differenze più evidenti tra il lavoratore della produzione di ieri e il knowledge broker di oggi. Da recenti ricerche sul campo è emerso, inoltre, che i Knowledge brokers sono più importanti e numerosi nelle organizzazioni dove si compete sull'innovazione e sulla velocità di risposta al mercato, dove le funzioni di coordinamento vengono trasferite dalla gerarchia, ai ruoli d'integrazione, al front line. Dalle medesime ricerche è affiorato, anche, che i knowledge brokers devono avere una visione ampia dei processi di business, dell'organizzazione, del mercato; attenzione, però, queste caratteristiche non risultano essere inglobate nell'univoca figura professionale del lavoratore della conoscenza, perché il ruolo del knowledge brokers attraversa in modo trasversale le usuali categorie aziendali

– Capitolo 2 –

quali: diplomati o laureati, lavoratori dipendenti e liberi professionisti, dirigenti ma anche quadri, impiegati e operai.

Il knowledge broker lavora per obiettivi i quali sono sempre più strategici o economici e sempre meno tecnici e di servizio. Tant'è che la loro finalità risulta essere quella di integrare conoscenze di diversa natura per il raggiungimento di uno specifico risultato.

2.4.1. I compiti dei knowledge broker

I knowledge brokers esplorano apprendono e collegano un numero di problemi e soluzioni esistenti, creando soluzioni innovative attraverso la combinazione di idee esistenti.

I knowledge brokers competono in diversi ambienti dal management consulting all'engineering consulting al supporto nell'industria e nella distribuzione.

Ciascuno dipende dalla propria abilità e continuità nell'innovarsi e condividere con altri un set di attività che gli permetta di far questo.

Nokana ed altri hanno creato una struttura per lo studio del ruolo della creazione della conoscenza nello sviluppo di un nuovo prodotto.

I knowledge brokers s'impegnano in attività che gli permettono di innovarsi in modo consistente. Loro posseggono una strategia di posizionamento in una moltitudine di industrie e intraprendono questa posizione per creare consistentemente nuovi prodotti o processi attraverso la ricognizione e il trasferimento di idee da dove sono conosciute a dove ancora non lo sono. In pratica cosa fanno i knowledge brokers? Dunque, loro posseggono l'accesso ad un largo range di industrie, apprendono le diverse conoscenze residenti in ognuna di loro; creano così dei link tra le diverse conoscenze per cercare la soluzione a determinati problemi e, infine, implementano queste nuove soluzioni nella forma di nuovi prodotti o processi.

2.4.1.1. Intermediazione tra un elevato numero di aziende

In mancanza dei knowledge brokers avviene che, alla fine, l'azienda che per prima aveva sviluppato al suo interno una nuova tecnologia avesse una performance peggiore dei suoi avversari (Rosenberg, 1982). Questa azienda si trovava così a investire ingenti risorse in ricerca e sviluppo e dopo poco tempo la sua ricerca veniva tranquillamente utilizzata dai competitori che ne apportavano miglioramenti.

Per questo Kodama (1991), quando descrive il ruolo della fusione tecnologica, esamina che, gli investimenti nella ricerca di base e nel suo sviluppo potevano essere sprecati a causa dei rapidi cambiamenti di mercato, dove nuovi prodotti e processi innovativi provengono dall'esterno piuttosto che dai laboratori.

In queste condizioni le aziende che hanno accesso a differenti industrie sono in una migliore posizione per vedere come le ricerche di un'industria possono essere utili nella ricerca di altre.

Burt (1983) descrive come il valore delle connessioni tra diversi sottogruppi dipende dalla mancanza relativa di altri legami tra gli stessi sottogruppi. Di conseguenza, le aziende si trovano ad avere un ristretto flusso di informazioni. Questa mancanza di legami crea disparità di conoscenza tra le diverse aziende (Burt, 1983). L'abilità del broker è quella di trarre profitto sopperendo a tale insufficienza di conoscenza, dato che opera in un network di conoscenze più ampio, in quanto un broker è "ben connesso in diversi networks, piuttosto che estremamente concentrato in uno" (DiMaggio, 1992).

Alcune ricerche hanno mostrato come i brokers traggono profitto dall'essere in grado di far fluire risorse da dove ce ne sono in abbondanza a dove sono scarse (DiMaggio, 1992).

I knowledge brokers sono individui o organizzazioni che traggono profitto dal trasferimento di idee da dove sono presenti a dove potrebbero rappresentare nuove opportunità. Essi trasferiscono queste idee sotto forma di nuovo prodotto o processo alle aziende che hanno solo una piccola o inesistente conoscenza delle stesse. È infatti più semplice adattare una già ben sviluppata tecnologia piuttosto che svilupparne una dall'inizio.

Per i knowledge brokers l'accesso al range di industrie disconnesse tra loro rappresenta un passo critico nella loro strategia di innovazione. La loro strategia deve essere

– Capitolo 2 –

improntata all'essere ben connessi a più aziende per essere utili a diverse piuttosto che solo ad una.

Naturalmente, più sono forti i legami tra più industrie, maggiori sono le possibilità di successo per l'accesso a innumerevoli conoscenze e per la ricerca di nuove soluzioni (Millard, 1990).

In questo caso è infatti più probabile che si sviluppi un nuovo processo o un nuovo prodotto mentre si è alla ricerca della soluzione di un altro problema.

I knowledge brokers più in gamba hanno ormai acquisito una certa abilità per capire quando una conoscenza sviluppata ed utilizzata da un'industria potrebbe potenzialmente apportare valore ad un'altra.

2.4.1.2. Acquisizione delle conoscenze

L'attività dei knowledge brokers consiste, come detto anche in precedenza, nella creazione di continue innovazioni adottando e adattando soluzioni esistenti in altre aziende. Per fare questo, loro investono in attività di apprendimento che sono utili per lavorare meglio sulle conoscenze dei problemi e delle soluzioni delle aziende a loro collegate (Cohen e Levintal, 1990).

Dallo sviluppo di un nuovo progetto i knowledge brokers cercano di apprendere il più possibile e nel modo più veloce possibile.

Nel momento in cui si sviluppa un nuovo progetto, il team ricerca attivamente i possibili problemi e soluzioni dell'industria in questione. Per risolvere i problemi cercano assieme ad altri di combinare le possibili soluzioni cercando di ricordare anche quelle precedenti. In questo modo ogni volta che risolvono un problema la loro conoscenza cresce di valore. I knowledge brokers aggressivamente si portano velocemente su problemi dati, attraverso benchmarking, test intensivi, simulazioni e seminari (Hagardon, 1998).

Tramite questo lavoro loro hanno nuove idee che possono utilizzare sia immediatamente sia in progetti futuri.

– Capitolo 2 –

Grazie al loro lavoro simultaneo analizzano insieme non solo l'azienda in se ma anche l'ambiente in cui questa opera.

Un project manager di una famosa azienda disse: "il migliore modo per avere una nuova idea è prima di tutto andar fuori per vedere cosa c'è. Guardare prodotti esistenti, ritagliarne una parte, far attenzione agli oggetti periferici e infine mixarli. Quando ti trovi dinanzi a problemi tecnici va fuori e guardati intorno e ritaglia nella tua mente ciò che trovi di più rilevante" (Gian Zaccai, 1998).

I knowledge brokers a volte apprendono da problemi esistenti in un'industria e utilizzano questa conoscenza per rafforzare la propria e magari la utilizzano su particolari progetti. In più conservano le nuove conoscenze aggiungendole a quelle già possedute per problemi presenti e futuri, aumentando la propria abilità. L'esperienza cresce sempre di più e pian piano i knowledge brokers sviluppano un certo feeling con i problemi che gli permette di trovare il prima possibile una soluzione nuova ed adeguata.

I knowledge brokers sono costantemente in uno stato di apprendimento, la loro politica aggressiva nell'accrescere la propria conoscenza è la chiave del proprio successo in quanto potranno in questo modo essere più in gamba nella risoluzione di problemi presenti e futuri.

Grazie all'accesso che hanno ad un largo range di industrie che operano in diversi campi i knowledge brokers risultano possedere un più largo range di idee rispetto ad altre aziende che lavorano in una o poche aziende.

L'apprendimento di problemi e soluzioni esistenti all'interno di diverse aziende rappresenta uno dei requisiti di varietà dell'attività di brokeraggio, come è stato detto da alcuni studiosi quali Ashby, Nonaka, e Weick. Tale requisito rappresenta un fattore differenziale rispetto ai concorrenti e permette ai brokers di essere maggiormente flessibili.

Il potenziale di inventiva posseduto dai knowledge brokers è costituito dall'esperienza di un largo numero di aziende e gli permette, con il requisito di varietà, di vedere vecchi problemi in un nuovo modo.

I knowledge brokers ricevono quotidianamente una miriade di informazioni, la loro capacità è nel raccogliere tutte queste informazioni ed organizzarle nel modo più efficiente possibile cercando di trovare sempre soluzioni adeguate ai diversi problemi.

2.4.1.3. Link tra le conoscenze

Come fanno le organizzazioni a creare un link tra conoscenze possedute e nuovi problemi? Un modo è attraverso ruoli e linea guida, attraverso lo sviluppo di procedure standard che ricercano la soluzione di un nuovo problema basandosi su vecchie soluzioni. Ma questa procedura produce l'opposto dell'innovazione continua, cioè mediante l'utilizzo di applicazioni insensate di vecchie soluzioni a nuovi problemi. Dall'altro canto, i knowledge brokers mantengono la loro flessibilità nel legame tra conoscenze possedute e i problemi sui progetti attuali.

Ma, per altri brokers la regola fondamentale è non avere regole.

I progettisti sono disposti a trovare la soluzione ad un problema di un'industria combinando idee di altre.

Spesso un individuo si scontra con problemi in un angolo dell'organizzazione mentre altri individui, in un altro angolo dell'organizzazione posseggono la soluzione. L'attività fondamentale del broker è far incontrare questi individui ossia "dare la conoscenza giusta nelle mani giuste al tempo giusto" (Marco Bianchini, 2003).

2.4.1.3.1. Link tra conoscenze e contesti

Recenti ricerche fatte da un gruppo di psicologi hanno mostrato che gli individui si scontrano con un problema e cercano di trovare una soluzione mediante un procedimento chiamato "pensiero analogico". Ma tramite le analogie non si dà rilievo a similitudini non ovvie tra diverse soluzioni già avute dall'azienda. Gli individui infatti cercano di risolvere i problemi guardando le esperienze passate. Ma è ovvio che se il range delle diverse soluzioni, mediante il procedimento analogico, non presenta analogie con l'attuale problema, l'azienda non riuscirà a trovare una possibile soluzione.

Nonaka descrisse il ruolo critico che l'analogia gioca nella condivisione di conoscenza tra aziende. Nella sua descrizione l'analogia traduce la conoscenza posseduta da tacita ad esplicita e crea un gruppo in grado di catturare l'essenza della soluzione e non solo la sua specificazione letterale. Comunque, anche per i knowledge brokers è importante il

– Capitolo 2 –

procedimento per analogia grazie al quale è possibile muovere la conoscenza da un contesto ad un altro. La conoscenza può essere tacita o esplicita ma si riferisce sempre ad un contesto specifico.

Il procedimento per analogia crea nuova conoscenza rimuovendola da un contesto e piazzandola in un altro.

I knowledge brokers lavorano sull'analogia per creare legami tra le loro esperienze individuali per permettere ad una persona, di un angolo di un'organizzazione, di scoprire la conoscenza posseduta da altri. Questo compito viene svolto dai brokers in modo molto simile nonostante le diverse dimensioni e il diverso lavoro delle singole organizzazioni per le quali lavorano. Questa comunanza risiede nel come la loro comunicazione interna e l'attività di risoluzione dei problemi si focalizza sull'intensiva interazione tra gli individui.

Per far ciò le aziende di knowledge brokering massimizzano la comunicazione nei project-team. Tali teams non sono, come si potrebbe pensare, isolati dal resto dell'azienda, ma sono dispersi in un open office, che permette loro di acquisire più informazione possibile.

Le informazioni su tutte le soluzioni trovate in precedenza sono raccolte in un data base e nel momento in cui un soggetto si trova dinanzi ad un problema si cerca nell'archivio una connessione con il passato (metodo analogico). Ma questo metodo analogico presenta dei limiti, in quanto, non sempre si conosce quel che si cerca e in più non è detto che il nuovo problema presenti un'ovvia analogia con i casi precedenti. Per ovviare a questi limiti i knowledge brokers si organizzano in brainstorming. Questa interazione intensiva li aiuta a lavorare sul problema senza focalizzarsi su ciò che si sta cercando. In questo modo è più semplice trovare le persone e le risorse necessarie con la giusta conoscenza.

Attraverso il brainstorming un'idea può assumere più significati. Le aziende di knowledge broker aiutano quindi gli individui a conoscere cosa cercano e a trovare le giuste conoscenze delle quali sono carenti.

I knowledge brokers cercano di trovare la soluzione di un problema mantenendo il proprio potenziale di creatività e la propria flessibilità e creano tra la molteplicità di significati trovati del nuovo problema una nuova analogia tra la conoscenza e il progetto attuale (Reeves e Weisberg, 1994).

– Capitolo 2 –

Nell'attività di connessione i knowledge brokers mantengono l'ambiguità della conoscenza base dell'organizzazione e fanno da supporto al processo di pensiero analogico. Tale processo è in grado di creare connessioni innovative tra soluzioni passate e problemi correnti dai quali dipendono le aziende. Queste attività sono comuni a molte organizzazioni, ma il loro ruolo diventa critico per i knowledge brokers per l'esplorazione di una varietà di tali differenti esperienze possedute da ciascun individuo all'interno dell'organizzazione.

2.4.1.5. Implementazione: come trasformare le idee in realtà

Trasformare le nuove idee in realtà rappresenta il passo finale dell'attività di brokeraggio.

Nonaka e Takeuchi provvedono a fornire una ricca descrizione di come il processo di implementazione dipende molto da come una conoscenza tacita, circa un qualcosa, può essere trasformato in conoscenza esplicita, che può essere condivisa con il resto dell'organizzazione.

La fase di implementazione cerca di coinvolgere brokers e clienti dell'azienda in questione in un lavoro simultaneo. In questo modo si può operare direttamente sui bisogni esistenti dei propri clienti.

Se i brokers lavorassero senza la collaborazione dei propri clienti non sarebbero in grado di produrre delle soluzioni davvero innovative e di valore.

Il processo di implementazione provvede allo sviluppo di team che svolgono un lavoro profondo sui problemi e sulle soluzioni attraverso l'attività di learning-by-doing.

Per riuscire nella propria impresa i knowledge brokers combinano le idee esistenti e ben sviluppate di alcune aziende portandole in altre che necessitano della risoluzione di un problema.

I knowledge brokers si mostrano certi riguardo al fatto che i propri clienti accetteranno la nuova tecnologia, in quanto eseguono continuamente test circa la tecnologia che dovrà essere trasferita da un'azienda ad un'altra e circa i bisogni dei propri clienti, nello stesso

– Capitolo 2 –

modo in cui apprendevano la nuova idea inizialmente. Appena dopo l'introduzione della nuova soluzione il team di sviluppo costruirà un prototipo dell'idea mostrandola ai suoi utilizzatori, testando la sua capacità e apportando i dovuti miglioramenti.

I knowledge brokers sono consapevoli che le idee innovative, da sole, costituiranno qualcosa di basso valore se non combinate con le necessità dei propri clienti.

La trasformazione di idee in realtà offre ai knowledge brokers un inestimabile possibilità, cioè quella di apprendere dalle soluzioni e dai problemi di un industria.

Un project-team potrà apprendere, all'inizio del progetto, il più possibile riguardo la nuova industria guadagnando una conoscenza che gli sarà utile per lo sviluppo del progetto.

Ma niente può essere paragonato all'apprendimento che si potrebbe acquisire lavorando nella data industria.

L'attività di implementazione è indubbiamente inestimabile perché genera una "ricchezza di conoscenza che è il risultato della lotta, la straziante lotta per la ricerca della giusta via da intraprendere piuttosto che della sbagliata".

Nel processo di trasformazione delle idee in realtà i knowledge brokers guadagnano una comprensione profonda del problema e della soluzione, quando lavorano su un dato progetto, che andranno a sommare alla conoscenza già acquisita per progetti futuri.

2.4.2. La cultura organizzativa e il supporto del knowledge broker

È importante capire come le strutture organizzative e la cultura dell'azienda in questo studio supportano le loro attività.

La struttura di lavoro delle aziende di knowledge broker supportano l'innovazione dato che queste organizzazioni sono continuamente esposte a continui flussi di nuovi problemi e soluzioni.

Il lavoro è strutturato in modo che il team si forma e si disperde attorno a progetti individuali, spesso gli individui facenti parte di un team vengono coinvolti in brainstorming di altri. Questo movimento continuo tra team e progetti forma gli individui e costruisce loro l'esperienza facendo loro acquisire competenze e un grosso background.

– Capitolo 2 –

Il costante flusso di nuovi problemi, combinato con lo spostamento degli individui da team a team creano l'opportunità, per loro, di sviluppare una varietà di conoscenza e competenza. In questo modo ciascuno, attraverso le proprie esperienze, cerca di costruirsi una conoscenza base individuale.

La cultura del knowledge brokering, che riguarda la condivisione di ruoli, impliciti ed espliciti, che determinano i comportamenti e le esperienze degli individui all'interno di un'azienda, è critica per il supporto di comportamenti individuali all'interno di un'organizzazione.

I membri del team sono motivati ad apprendere più che possono da una nuova industria e sono volenterosi a condividere la propria conoscenza con le persone che lavorano su differenti progetti e per differenti clienti.

Il controllo formale risulta essere meno efficiente rispetto al controllo culturale. Queste condizioni sono state descritte da Charles O'Reil (1989) come "non-routine e imprevedibili, situazioni che richiedono iniziativa, flessibilità e innovazione".

La cultura di un'organizzazione potrebbe sia scoraggiare sia incoraggiare l'innovazione attraverso il knowledge brokering in modi che i metodi del controllo formale non potrebbero.

I knowledge brokers condividono una comune cultura confezionata per il bisogno di innovazione continua. Questa cultura riflette la volontà dei membri di un'azienda di ricercare all'esterno altre disparate conoscenze e condividerle insieme; questo potrebbe essere riassunto come "attitudine alla saggezza" (Meacham, 1990). Le persone che hanno tale attitudine hanno un comportamento cooperativo, non sono né troppo arroganti né troppo insicuri da chiedere aiuto ad altri. Attraverso la ricerca attiva di conoscenza, le persone dimostrano la loro modestia, specialmente quando questo significa una tacita ammissione della propria ignoranza, nell'acquisire i valori di una conoscenza posseduta da altri.

Attraverso la condivisione di conoscenza e aiutandosi l'uno con l'altro gli impiegati imparano a cooperare piuttosto che a competere.

I knowledge brokers costruiscono patti con le aziende con le quali hanno dei legami e investono molto in comunicazione per lo scambio delle informazioni.

– Capitolo 2 –

Più si comunica e interagisce sui propri problemi, maggiore è la probabilità di vedere questi problemi da una varietà di prospettive e considerare il range di possibili soluzioni che questa varietà evoca.

L'investire ingenti risorse in comunicazione permette, soprattutto ai brokers, di conoscere meglio le aziende con le quali esiste un legame. In questo modo si fa più chiara quella che è la cultura del proprio cliente. Infatti, un grosso problema per l'attività di knowledge broker potrebbe essere rappresentato dalla cultura e dai valori aziendali diversi.

2.5. CARATTERISTICHE DEL KNOWLEDGE BROKER

Affinché un broker possa, attraverso il network, creare nuove opportunità di cooperazione, acquisire conoscenza e applicarla per innovarsi e di conseguenza migliorare la performance deve avere accesso alle conoscenze e deve avere capacità di apprendimento.

Infatti, mentre una posizione centrale all'interno del network permette di accedere alle nuove conoscenze sviluppate da altre unità, l'alta capacità di apprendimento permette alla conoscenza di essere applicata e replicata con successo.

All'interno di un network l'apprendimento include il trasferimento di conoscenza tra le diverse aziende. Le aziende sono incastrate in una rete attraverso un processo di trasferimento di conoscenze e risorse condivise (Galbraith, 1977; Gresov e Stephens, 1993). Così, un network permette alle unità di guadagnare competenze critiche che contribuiscono a migliorare la competitività sul mercato. I legami tra aziende e network sono importanti parti del processo di apprendimento, grazie ai quali si scoprono nuove opportunità e si acquisiscono nuove conoscenze attraverso l'interazione con altri.

La ricerca sulla diversificazione ha enfatizzato i benefici, per un'azienda, di perseguire sinergie attraverso il trasferimento di conoscenze e condivisione di risorse all'interno del network. Come Gupta e Govindarajan notano: "il potenziale per benefici sinergici" da risorse condivise varia tra i contesti strategici e, la realizzazione di questi potenziali, benefici dipende da come sono effettivamente gestiti i legami tra le aziende del network.

2.5.1. Network Position

Differenti posizioni all'interno del network rappresentano differenti opportunità per un'azienda di accedere a nuove conoscenze critiche per sviluppare nuovi prodotti e idee innovative.

La posizione di un'impresa all'interno di un network rivela la sua abilità ad accedere ad informazioni e conoscenze esterne. Occupando una posizione centrale all'interno del network è probabile che l'azienda in questione acceda a risorse strategiche. Tali risorse riforniranno le aziende di attività innovative attraverso informazioni esterne necessarie a generare nuove idee.

Uguualmente, il lavoro innovativo dell'azienda beneficerà dell'accesso alle nuove conoscenze necessarie a risolvere problemi riguardanti il design e il manufacturing (Dougherty e Hardy, 1996; Ibarra, 1993; Van de Ven, 1986).

Comunque la conoscenza è distribuita in modo non eguale all'interno di un network.

Come Szulanski (1996) ha argomentato, "la conoscenza è difficile che si diffonda attraverso differenti unità di un'organizzazione nella quale sono assenti pre-esistenti relazioni tra le unità". Infatti, le idee innovative sono spesso il nesso dei legami tra le unità. Un network di imprese legate tra loro utilizza canali per la distribuzione di informazioni e conoscenze come modo per stimolare e supportare attività innovative.

Una posizione centrale nel network è un'importante aspetto di struttura sociale che può accrescere l'abilità dell'unità per creare nuovi e veloci obiettivi economici (Coleman, 1990; Tsai e Goshal, 1998).

Un'azienda, nel nostro caso un knowledge broker, occupando una posizione centrale nel network, probabilmente avrà una maggiore importanza per le aziende del network.

I brokers occupando un ruolo centrale all'interno del network, avranno il vantaggio, rispetto ai loro concorrenti, di accedere a risorse non ridondanti prima degli altri. In questo modo, il knowledge broker, giocando un ruolo centrale riesce, prima degli altri, a scorgere nuove opportunità per soddisfare i bisogni di un gruppo attraverso le competenze di un altro (Burt, 1992).

– Capitolo 2 –

Dalla ricerca di Tsai si evince che la capacità di innovazione di un'azienda all'interno del network è più elevata se occupa una posizione centrale, in quanto in questo caso è più semplice la condivisione e il trasferimento di conoscenza e lo scambio di informazioni. Tsai ha dimostrato l'importanza di una posizione centrale all'interno del network per una migliore performance.

2.5.2. Capacità di assimilazione della conoscenza

Le aziende all'interno del network differiscono anche per la loro capacità di apprendere e far propria la conoscenza. Nel nostro caso, i brokers non dovrebbero solamente occupare una posizione centrale all'interno del network per acquisire maggior informazioni e conoscenze possibili, ma dovrebbero poi essere in grado di applicare o di trasferire tali informazioni e conoscenze nel modo in cui vengono richieste dall'azienda che la necessita.

Cohen e Levinthal (1990) hanno trattato l'abilità di assimilare conoscenza. Nella loro discussione, su come tale capacità contribuisce all'innovazione, hanno argomentato che la capacità di assorbimento tende a svilupparsi in modo cumulativo sulla conoscenza precedente. Le aziende che posseggono una rilevante quantità di conoscenza sono probabilmente più capaci di altre ad adattare la conoscenza posseduta da un'azienda in un'altra. Un knowledge broker dovrebbe avere la capacità di assorbire input affinché sia in grado di generare output. Senza tali capacità non potrebbero essere capaci di apprendere o trasferire conoscenza da un'azienda ad un'altra.

Interazione tra network position e capacità di assimilazione della conoscenza

La capacità di assimilazione probabilmente ha un effetto più moderato rispetto alla network position, ma sebbene una posizione centrale sia importante per l'acquisizione della conoscenza, il suo impatto sulle performance può essere limitato se non si considera la capacità dell'assimilazione di nuove conoscenze. Un knowledge broker potrebbe attingere nuova conoscenza ma, senza capacità di assimilazione, rischierebbe di non accrescere la sua performance e il suo grado di innovazione.

– Capitolo 2 –

Un knowledge broker, occupando una posizione centrale all'interno del network, ha la possibilità di accedere a conoscenze aggiuntive, e, se ha un'elevata capacità di assimilazione, molto probabilmente impatterà positivamente sul livello di innovazione. L'interazione tra network position e capacità di assimilazione è critica all'interno di un sistema in cui si condividono conoscenze. Senza una considerazione di ambedue le caratteristiche i brokers potrebbero incontrare problemi di ricerca e trasferimento della conoscenza. A causa di questi problemi la conoscenza individuata nel lavoro di ricerca può incontrare delle difficoltà nell'essere trasferita (Hansen, 1999).