LA RISORSA "CONOSCENZA"

Che una collettività di uomini gestisca la conoscenza che possiede orientandola verso un fine è qualcosa di assolutamente naturale e che probabilmente viene praticato inconsapevolmente dalle origini della società. Ad un certo punto, però, questa attività è diventata consapevole: è emerso nell'uso il termine Knowledge Management e si è aperta la discussione volta a definire questa nuova disciplina che studia come impiegare nei modi più efficienti la conoscenza a disposizione di una organizzazione, nel senso di generare da essa il maggior valore possibile.

Il Knowledge management nasce come conseguenza delle caratteristiche che l'economia ha preso negli anni '80 e soprattutto '90 quando si è capito che la produzione da sola non avrebbe più rappresentato il fattore critico di successo. E' l'avvento della cosiddetta economia immateriale, che vede impiegate le risorse intangibili dell'impresa quali fattori più rilevanti di vantaggio competitivo.

1.1 LO SCENARIO DI RIFERIMENTO: L'ECONOMIA IMMATERIALE

Diverse sono le ragioni che hanno contribuito a scatenare l'attuale "boom" della conoscenza e per cui il dibattito intorno ad essa è divenuto così importante in poco tempo. Tali ragioni sono da annoverarsi nelle modifiche profonde che il mercato ha subito negli ultimi decenni.

1.1.1 La competizione globale

I meccanismi posti in essere dalla nuova competizione globale rappresentano, senza dubbio, una forza guida verso l'interesse sulla conoscenza.

La mano invisibile del mercato, la concorrenza, ha sempre esercitato un ruolo attivo nella definizione delle regole del gioco competitivo.

Nell'ultima decade del nostro secolo si stanno manifestando eventi e segnali di grande portata che evidenziano l'affermazione di una nuova concorrenza: la concorrenza

Copyright 2002 it Consult – Reproduction is prohibited

estrema o *l'impercompetizione*. L'accresciuta intensità del confronto competitivo trova giustificazione[1]

1. nella caduta delle barriere che separavano politicamente ed economicamente i confini nazionali da quelli continentali dovuto a mezzi di comunicazione e di trasporto sempre più efficienti

2. la crescita significativa del numero dei concorrenti con il quale ogni impresa deve confrontarsi che garantisce ai consumatori combinazioni di beni e servizi la cui varietà, sul mercato, è senza precedenti.

Tali evoluzioni hanno portato alla creazione di un grande mercato globale dove le imprese non possono pretendere che i prodotti e i processi che hanno ottenuto successo nel passato possano mantenere sostenibile la loro offerta anche nel futuro. Nello stesso tempo, la pressione esercitata sui livelli dei prezzi non lascia spazio a produzioni inefficienti.

Se fino a ieri era normale assistere ad una battaglia tra titani che imponevano i loro prodotti finali gareggiando a colpi di pubblicità, promozioni e brand loyalty per conquistare quote di mercato, oggi un piccolo prodotto può insinuarsi tra i titani e conquistare segmenti di mercato enormi in modo tanto inaspettato quanto rapido.

Il nuovo confronto competitivo richiede anche armi concorrenziali molto diverse da quelle usate in precedenza. Armi basate sulla conoscenza, l'informazione, la creatività e l'integrazione della capacità dell'impresa con i network di mercato.

1.1.2 Innovare o perire: il ruolo strategico del cambiamento

E' ormai assodato il ribaltamento verificatosi tra i tradizionali fattori critici di successo. Elementi come la prossimità delle materie prime o la disponibilità di capitali, che in passato hanno fatto la fortuna di molte aziende, hanno perso gradualmente importanza. Al loro posto emerge come nuovo fattore critico di successo la capacità di un impresa di creare innovazione in modo rapido.

[1] Enrico Valdani, "*Dalla Concorrenza all'ipercompetizione, dall'evoluzione alla coevoluzione*", Economia&Management n°3,1997

Copyright 2002 it Consult – Reproduction is prohibited

Se infatti nel breve periodo la competitività deriva dalla relazione tra performance e prezzo, a lungo termine questa viene inevitabilmente minacciata dai *competitors* poiché oggi, in un mercato globale delle idee, pochi concetti e formule rimangono generalmente indisponibili. Esistono solo alcuni esempi, tra cui quello più noto della formula della Coca-Cola, in cui dopo decenni di esperimenti, la precisa composizione chimica della bevanda è rimasta segreta. Per il resto, i concorrenti sono ormai in grado di replicare la maggior parte dei prodotti e dei servizi.

La nostra è un'epoca caratterizzata da soluzioni tecnologiche ampiamente disponibili e da troppa mobilità e rapido flusso di idee perché una impresa possa pensare di fondare il suo vantaggio competitivo sulle capacità acquisite in passato.

Le organizzazioni che investono la maggior parte del proprio tempo e delle proprie risorse nel mantenimento dello status quo non possono sperare di conseguire risultati nel mondo di oggi.

La rapidità di innovazione, quindi, è il fattore competitivo per eccellenza che permette ad una organizzazione di sopravvivere.

1.1.3 Innovazione frutto della conoscenza aziendale

Dunque l'innovazione è fattore di successo, ma come si crea?

Si è a lungo pensato che l'innovazione fosse esclusivamente legata alle scoperte scientifiche, quindi in qualche modo allocata nel sistema di ricerca universitario. In uno studio ormai classico degli anni '70, "Whealth from Knowledge"[2], Freddie Jeavason dell'Università di Manchester aveva preso in esame 84 aziende inglesi vincitrici del Queen's Award for Innovation per comprendere i fattori che stavano alla base delle innovazioni di successo. Il suo lavoro mette in evidenza che la ricerca scientifica in se difficilmente produce scoperte applicabili, mentre ha il compito vitale di fornire agli innovatori tecniche e tecnologie con cui risolvere i problemi industriali. La ricerca scientifica ha certamente prodotto idee che hanno poi trovato concreta attuazione, comunque la produzione di innovazione resta legata al mondo del lavoro e alle

[2] Estratto *da "Note sul tema dell'innovazione e ruolo del core Knowledge",* SISTEMI & IMPRESA N.6 – luglio/agosto 2001, pag. 41

problematiche produttive. Non a caso i sistemi universitari che producono le idee più valide per il mondo del lavoro sono anche strettamente collegati alla realtà produttiva.
Gli anni '80 introducono un nuovo concetto di innovazione che si stacca definitivamente dall'idea "romantica" della scoperta scientifica, per diventare la ricerca pragmatica di opportunità osservando attentamente il proprio mercato e interagento con i propri clienti.
Ma il punto fondamentale, è che oggi non è più sufficiente neanche conoscere il proprio mercato e i propri consumatori per soddisfare i loro bisogni. E' necessario creare prodotti di cui i consumatori potrebbero avere bisogno, ma di cui non hanno ancora alcuna idea. Si tratta quindi di inventare bisogni ancora inespressi, creare nuovo valore.
Ma se non sono i consumatori a fornire indicazioni, chi altri può farlo?
Sono proprio le conoscenze racchiuse nell'organizzazione che possono creare innovazione quindi differenziare le imprese sul mercato sulla base di ciò che conoscono.
L'obbiettivo della gestione della conoscenza diventa, pertanto, quello di rendere obsoleti i propri prodotti e servizi prima della concorrenza e di arrivare sul mercato con prodotti/servizi nuovi e aggiornati.

1.1.4 Innovazione nelle imprese tradizionali

Anche nelle imprese che producono apparentemente beni "fisici" tradizionali, la conoscenza e altre categorie di risorse intangibili diventano sempre più parte dei "prodotti" offerti dalle imprese. Le vecchie distinzioni tra beni, prodotti, servizi e idee stanno crollando e, non senza sorpresa, stanno scomparendo anche le distinzioni tra imprese industriali e produttrici di servizi.
In un articolo scritto nel 1993, Alan Webber descriveva la trasformazione in atto:

> "Non molto tempo fa, numerosi osservatori hanno previsto l'avvento di una economia dei servizi di tipo "post-industriale" dove il ruolo centrale svolto dal produttore sarebbe stato sostituito da nuovi settori terziari e da nuove configurazioni. Ora

noi sappiamo che il vero effetto generato dall'economia dei servizi consiste nell'annullamento totale della distinzione tra prodotto e servizio.[3]

Le imprese produttrici di software, ad esempio, offrono prodotti che sono sostanzialmente idee – beni intangibili – contenute in una serie di linee di codice. Possiamo perciò definire il software come un servizio. Non risulta strano che Microsoft cerchi di assumere personale con intelligenze brillanti. Tuttavia l'impiego della conoscenza nei processi produttivi non interessa solo il settore del software il quale, senza dubbio, è interamente basato sulla conoscenza.

Le imprese una volta definite manifatturiere differenziano ora la loro offerta da quella dei concorrenti attraverso soluzioni di prodotto "intelligenti", sia che si tratti di forni a microonde automatizzati sia che si tratti di automobili capaci di indicarti la strada da percorrere. Cambia quindi il tipo di valore che le imprese hanno bisogno di offrire ai loro clienti e per tali trasformazioni la conoscenza diventa un fattore vitale.

Le risorse immateriali, che aumentano il valore contenuto nella maggior parte dei prodotti e dei servizi, sono basate infatti sulla conoscenza: Know how tecnico, progettazione del prodotto, politiche di marketing, servizi al cliente, creatività personale e innovativa.

1.1.5 Conclusione

Quando i soggetti, la tecnologia, i prodotti e l'ambiente competitivo cambiano continuamente, che cosa rimane? Che cosa è costante, si chiederebbero gli economisti? Che cosa genera la continuità che permette ad un'impresa di prosperare nel tempo?

La chiave di tale continuità sta nella rapidità di innovazione che a sua volta dipende dalla capacità di trasformare la conoscenza aziendale in valore rendendo tutto ciò che l'azienda conosce un *plus* competitivo.

[3] Webber, "*What'so New About the New Economy*?": 26

1.2 LA CONOSCENZA AZIENDALE

1.2.1 Dinamica conoscitiva

Chiarire la natura della dinamica conoscitiva è utile, perché fare KM non significa semplicemente gestire la conoscenza che già l'organizzazione possiede, ma anche avere cura del processo con cui l'organizzazione conosce, al fine di assicurare la validità delle conoscenze a cui si giunge.

Innanzitutto, cominciamo col chiarire che la posizione dell'uomo di fronte alla realtà può assumere tre diversi atteggiamenti: contemplativo, cognitivo e operativo.
L'atteggiamento ***contemplativo*** è volto a conseguire finalità statiche ed estetiche o espressive; l'atteggiamento ***cognitivo*** ha finalità conoscitive scientifiche oppure finalità conoscitive operative; infine l'atteggiamento ***pragmatico***, o operativo, ha la finalità immediata di intervenire sulla realtà per modificare qualche suo aspetto in funzione di un obiettivo da conseguire.
Riconosciuto fin dall'antichità come uno tra i fattori più potentemente caratterizzanti la dinamica umana, l'atteggiamento cognitivo è stato come tale indagato e dibattuto.
In un processo conoscitivo sono sempre coinvolti un soggetto umano e un oggetto. L'interfaccia tra soggetto e oggetto è la rappresentazione di quest'ultimo che viene creata dalla coscienza di colui che conosce. Il processo conoscitivo modifica il rapporto tra soggetto e oggetto, che da estraneità diventa un rapporto di possesso cognitivo[4]: il soggetto individua i nessi esistenti e inserisce nelle rete delle proprie conoscenze l'oggetto che diventa per il soggetto potenzialmente incidente a livello operativo[5].
La dinamica descritta ora, che muove dalla semplice distinzione di conoscente e conosciuto e dal riconoscimento di un oggetto in cui l'energia conoscitiva dell'uomo si imbatte, è stata nei secoli discussa e spiegata secondo molteplici modelli della mente

[4] Per Aristotele (Metafisica) si ha possesso cognitivo quando si conoscono le cause e i principi del reale.
[5] Come già è stato enunciato, l'atteggiamento cognitivo può non avere finalità operative immediate: nel caso abbia finalità scientifiche, rimane in ogni caso la potenzialità di incidenza della conoscenza nell'azione.

Copyright 2002 it Consult – Reproduction is prohibited

umana e del mondo[6], fin quando la filosofia occidentale è arrivata alla negazione della cosa in sé, portata a termine da Hegel, che, *nella Fenomenologia dello Spirito*, definisce la cosa in sé come mero risultato di un processo astrattivo intellettualistico.

Questo passaggio teorico, più delle discussioni tra le diverse scuole epistemologiche precedenti, ha implicazioni nella pratica del KM: partire da una concezione che non nega l'evidenza di un mondo oggettivo, altro dal soggetto conoscitore, implica un'attenzione all'attività osservativa dell'organizzazione, perché una percezione errata dell'ambiente di riferimento, cioè in contraddizione con la realtà di esso, può portare gravi perdite: per esempio, le storie di successi e insuccessi delle più note imprese negli ultimi cinquant'anni dimostrano come non sia possibile perseguire un fine di autoconservazione e che la vera creatività è quella di chi sa corrispondere alle esigenze del mercato[7]. Un caso molto famoso è quello della IBM che, per non aver saputo riconoscere la tendenza che stava prendendo il mercato, ha perso la possibilità di essere la numero uno in un settore in cui aveva tutti i prerequisiti per esserlo. IBM era l'impresa più competente e affermata nel campo dell'informatica, quando si iniziò a parlare di personal computer: le conoscenze che aveva maturato IBM con l'esperienza nel campo del *mainframe* le avrebbero permesso di sviluppare le migliori competenze nel campo dei PC se solo avesse impiegato a tale scopo i suoi migliori ricercatori. IBM non ha invece saputo osservare il mercato e non ha voluto dar credito a coloro che prevedevano nell'arco di pochi anni una penetrazione dei computer in tutti gli strati della società come strumento imprescindibile di produttività personale.

È vitale che un'organizzazione curi i propri meccanismi di comunicazione con l'ambiente, per minimizzare il rischio che la rappresentazione di questo sia in contraddizione con la situazione reale.

Non esiste in ogni caso nessuno strumento, nessun meccanismo, nessun processo che costituisca una garanzia contro la possibilità che sorga una discrepanza, una contraddizione con l'attesa di un certo risultato. Nel momento in cui una discrepanza effettivamente esista, la reazione umana adeguata è la messa in discussione delle proprie

[6] In particolare le diverse scuole di pensiero si sono scontrate sul problema di cosa, nella conoscenza sia da attribuire alla razionalità del soggetto e cosa all'auto-evidenza dell'oggetto.

Copyright 2002 it Consult – Reproduction is prohibited

rappresentazioni ed eventualmente dei processi attraverso i quali vi si è arrivati. Tuttavia potrebbe darsi il caso che la discrepanza non venga neppure percepita oppure che venga percepita quindi rimossa e immediatamente dimenticata. Infine, un quarto atteggiamento tanto diffuso quanto pericoloso è la *manipolazione* del reale: i dati vengono reinterpretati, finché la contraddizione non sparisca.

1.2.2 Le caratteristiche della conoscenza

Individuare i tratti distintivi della conoscenza è essenziale per distinguere il KM da discipline ad esso intrinsecamente legate, ma a cui il KM non può essere ridotto. L'ambiguità, la confusione e la mancanza di specificità che si crea spesso attorno al termine "Knowledge Management", è dovuta in buona parte a due tipi di errori diffusi nell'utilizzo del termine *conoscenza* in questi contesti.

Un primo tipo di errore è la riduzione della conoscenza a informazione o addirittura a dato: nell'offerta dei cosiddetti "*knowledge tools*"[8], ad esempio, ci si ritrova molto spesso di fronte a strumenti che gestiscono dati o informazioni e che vengono presentati come soluzioni di KM.

Questo disguido ha portato ad un enorme aumento di investimenti in soluzioni tecnologiche che difficilmente riescono a soddisfare le esigenze delle imprese che le hanno realizzate, oppure a conseguire ciò che le imprese credono di avere ottenuto. Addirittura non è infrequente che le imprese non riescano a comprendere le proprie esigenze fino a quando non abbiano investito in modo consistente in sistemi che non sono in grado di fornire le soluzioni necessarie.

Sicuramente una buona gestione dei dati e delle informazioni è necessaria per il successo di una strategia di KM, ma non è sufficiente.

Un secondo tipo di errore consiste nell'estendere la parola *conoscenza* a tutto ciò che è mentale. Questo errore può sorgere nel caso in cui si raccolga alla leggera la sollecitazione di Nonaka e Takeuchi (1997) che, nel testo forse più citato da quanti parlano di KM, pongono l'attenzione sull'esistenza di forme non esplicite di

[7] L'importanza del confronto continuo con l'ambiente esterno, verrà ripresa nel Capitolo 2 al paragrafo "Creazione di nuova conoscenza"
[8] Si rimanda al capitolo 2 una trattazione completa sui Knowledge tools

conoscenza. La sollecitazione è molto interessante e feconda, ma sarebbe una semplificazione contrapporre alla conoscenza esplicita una generica conoscenza tacita, termine utilizzato dagli autori, che in realtà copre una più articolata tipologia. Anche il concetto di conoscenza esplicita richiede del resto una precisazione.

Dato - informazione - conoscenza

La conoscenza di una impresa non coincide né con i dati né con le informazioni, sebbene si trovi in relazione con entrambi. È opportuno procedere delineando un breve confronto fra i termini e introdurre i fattori coinvolti nel processo di trasformazione dei dati in informazioni e delle informazioni in conoscenza.

I ***dati*** costituiscono rappresentazioni di fatti distinti, oggettivi, riferiti ad un evento. In un contesto organizzativo i dati possono essere più utilmente descritti come le registrazioni strutturate delle transazioni. Per esempio, quando un automobilista transita in un a stazione di servizio per il rifornimento di benzina, quella transazione può essere generalmente descritta attraverso i dati: la data del rifornimento, i litri di benzina erogati, il costo del rifornimento. I dati non spiegano il perché l'automobilista si sia recato in quella particolare stazione di servizio piuttosto che in un'altra, e neppure riescono a stimare una probabilità del suo ritorno nella stazione. Esaminati in sé, simili dati non dicono nulla sulla qualità della gestione della stazione di servizio, sulla possibilità che sia in attivo o in passivo.

Tutte le organizzazioni necessitano di dati e alcuni settori dipendono più di altri dalla loro disponibilità. Le banche, le società di assicurazione e i ministeri rappresentano esempi evidenti di tale necessità. L'attività di raccolta è al centro di quella che potremmo definire "cultura dei dati" e la gestione efficace dei dati risulta essenziale per il successo delle iniziative condotte da questi soggetti. La raccolta di dati relativi a milioni di transazioni definisce il loro business. Per molte imprese, invece, una quantità superiore di dati non sempre è preferibile ad una quantità inferiore. In alcune circostanze le imprese accumulano dati perché è una attività concreta e che perciò crea una illusione di accuratezza scientifica. La raccolta di dati, così procederebbe il ragionamento, genera decisioni corrette automaticamente. Ciò è falso, e per due motivi. In primo luogo, un

Copyright 2002 it Consult – Reproduction is prohibited

sovraccarico di dati può rendere più difficile l'identificazione di quelli tra loro effettivamente rilevanti, nonché la costruzione di un significato. In secondo luogo, non esiste un significato proprio dei dati, e questa è l'osservazione fondamentale. I dati sono in grado di descrivere esclusivamente una parte degli eventi; non forniscono infatti alcun giudizio o interpretazione, quindi nessuna base per l'azione.

Il valore informativo del dato è determinato sulla base di un criterio di selezione: la tabella delle temperature massime e minime delle capitali europee che troviamo alla mattina sul giornale potrebbe non dirci nulla di significativo, ma potrebbe essere informativa se stiamo pianificando una vacanza.

Il criterio di selezione è un criterio di rilevanza rispetto a un contesto in cui il dato viene inserito ed entro cui rappresenta qualcosa di più del semplice fatto rappresento. L'***informazione***, quindi, a differenza del dato, porta un cambiamento nel contesto in cui viene inserita. Il significato originale del verbo informare è infatti quello di "dare forma a", dunque l'informazione ha il compito di dare forma a chi la riceve, nel senso di rendere differente la sua percezione o il suo ragionamento. Bisogna percepire le informazioni come *dati che fanno la differenza*. I dati divengono informazioni quando il loro creatore vi aggiunge un significato, un valore.

Infine abbiamo la ***conoscenza*** che la maggior parte delle persone intuisce essere un concetto più ampio, profondo e ricco rispetto a quelli di dato e informazione: la conoscenza nasce dalle informazioni e sono gli individui che permettono tale trasformazione. Quando si definisce un "individuo conoscibile" si fa riferimento ad un soggetto informato, preciso, qualcuno tanto colto quanto intelligente. Difficilmente invece si potrebbe parlare di un database, di un documento o di una guida "conoscibile", sebbene questi siano il prodotto di individui o gruppi conoscibili.

Innanzitutto potremmo definire la conoscenza come "una combinazione fluida di esperienze, valori, informazioni contestuali e competenza specialistica che fornisce un quadro di riferimento per la valutazione e l'assimilazione di una nuova esperienza e nuove informazioni. Essa origina e viene implicata attraverso i conoscitori.

Copyright 2002 it Consult – Reproduction is prohibited

Nelle organizzazioni la conoscenza risulta legata non solo ai documenti, ma anche alle procedure e ai processi organizzativi, alle pratiche e alle norme."[9] Tale definizione è stata elaborata da uno dei maggiori conoscitori di Knowledge management, Thomas H. Davemport, direttore delle attività di ricerca di Ernest&Young, McKinsey e CSC Index e attualmente docente di Information Manegement alla University of Texas. Essa chiarisce che la conoscenza non è un concetto semplice e univoco ma che è un insieme di vari elementi: è fluida e strutturata nello stesso tempo; è intuitiva e perciò complicata da spiegare letteralmente o da comprendere in termini puramente logici. La conoscenza è diffusa tra gli individui, parte integrante della complessità e dell'imprevedibilità umana.
Per quanto riguarda invece il passaggio da informazione a conoscenza è opportuno considerare un processo sia di *selezione* delle informazioni che di *integrazione* con il proprio dominio di conoscenza già acquisita. Il processo di selezione, con cui passiamo in rassegna le informazioni, è guidato dalla finalità dell'atto conoscitivo che può essere scientifica oppure operativa. Nel caso in cui la finalità sia scientifica il processo di selezione diventa un'indagine in cui l'uomo, di fronte a un fatto, cerca le informazioni in grado di spiegarlo (cerca il perché del fatto). Nel caso in cui la finalità sia invece operativa, le informazioni vengono passate in rassegna in funzione di un compito da portare a termine e vengono trattenute nella misura in cui aiutano a capire come debba essere portato a termine tale compito. In entrambi i casi il processo di selezione è accompagnato dall'integrazione dell'informazione nella rete di conoscenze che già fanno parte del patrimonio conoscitivo del soggetto. Perché il soggetto possa arrivare al possesso conoscitivo di qualcosa, deve avvenire questo tipo di aggancio con un contesto in cui il soggetto è già in grado di muoversi.
Infine, caratteristica distintiva della conoscenza, che l'informazione di per sé non possiede, è l'avere implicazioni a livello decisionale, operativo e di giudizio, dal momento che la essa nasce dal paragone con uno scopo (direttamente o indirettamente operativo) e dalla integrazione con proprio sapere. Per rendersi conto di questo, basta pensare all'utilizzo quotidiano della parola *conoscere*.

9 Thomas H. Davemport, "*Il sapere al lavoro*", ETAS, 2000

Copyright 2002 it Consult – Reproduction is prohibited

Un esempio: ciascuno può provare a pensare ad una città di cui sa un certo numero di cose, ad esempio sa dove si trova, quanto è grande, che ruolo ha nel contesto della nazione a cui appartiene, sa che ospita quel certo teatro famoso e quella piazza con quel monumento che si studia in tutti i corsi di storia dell'arte; magari ha anche avuto l'occasione di passarci due o tre volte, per un congresso o perché vi faceva scalo l'aereo. È molto probabile che in una situazione di questo tipo, pur avendo molte informazioni su questa ipotetica città, non potrebbe dire "la conosco", perché intuisce che la conoscenza di una città significa avere gli strumenti per rispondere a situazioni in cui, ad esempio, ha fretta e vuole trovare il percorso migliore nel traffico dell'ora di punta, deve fare la spesa e il suo budget è molto limitato, lo fermano per la strada chiedendogli come si arriva alla caserma dei carabinieri, un amico gli chiede consiglio sul ristorante migliore con cucina tipica, e così via.
È esattamente la percezione di poter decidere, agire e giudicare che nel secondo caso ci permette di dire "quella città la conosco" mentre nel primo caso no.

Conoscenza enunciabile – conoscenza non enunciabile

La contrapposizione tra conoscenza esplicita e conoscenza tacita, è stata accolta con interesse e avvicina il problema della conoscenza nelle organizzazioni con un accento effettivamente nuovo.
A partire da questa sottolineatura è utile tentare di definire le diverse forme di conoscenza che rientrano in queste due macrocategorie e che richiederanno probabilmente diverse strategie di gestione e diversi strumenti.

La conoscenza che viene detta esplicita è una conoscenza ***enunciabile***: è desoggettivata, ammette una rappresentazione verbale, e può essere comunicata tramite il trasferimento di tale rappresentazione. È la conoscenza che può essere appresa dai libri di testo, come la conoscenza del teorema di Pitagora o la conoscenza della storia della letteratura italiana o la conoscenza della sintassi di un linguaggio di programmazione.
Si è voluto usare il termine *enunciabile*, piuttosto che *enunciata* oppure *esplicita*, poiché ciò che caratterizza questo tipo di conoscenza, non è la sua effettiva esplicitazione, bensì la

Copyright 2002 it Consult – Reproduction is prohibited

possibilità di esprimerla verbalmente. Gran parte della conoscenza enunciabile può essere implicita. Prendendo l'esempio del teorema di Pitagora, nel momento in cui mi è stato insegnato che l'ipotenusa di un triangolo rettangolo è la radice della somma dei quadrati dei cateti, non è automatico che io sappia trovare la misura di un segmento generico sul piano cartesiano o riconoscere problemi complessi che possono essere risolti applicando questo teorema.
Il teorema di Pitagora, con tutte le sue applicazioni, resterà sempre conoscenza enunciabile, ma ciascun soggetto, appropriandosi pian piano di tale conoscenza, dovrà svolgere un lavoro di esplicitazione delle conseguenze logiche. Quando si decide di dare una rappresentazione ad una certa conoscenza, per esempio sottoforma di libro di testo, gli impliciti vengono messi in luce.

La conoscenza enunciabile si contrappone a quelle conoscenze che Nonaka (1997) chiama *tacite*[10].
Osservando l'azione attestiamo l'esistenza di conoscenze non visibili sotto forma esplicita, che tuttavia hanno oggettive implicazioni a livello operativo, decisionale e di giudizio. Sono le conoscenze intrinsecamente legate al soggetto, perché *non enunciabili*. Esse possono essere distinte in tre categorie:

- conoscenza *inconscia*, che ha tutte le caratteristiche della conoscenza enunciabile, ma non è presente alla memoria del soggetto finché non viene in qualche modo richiamata;
- conoscenza *difficilmente verbalizzabile*, che non è rappresentabile nel linguaggio allo stato attuale, perché deve essere ancora coniato e integrato nell'uso un lessico per riferirsi ad essa;
- conoscenza di *background*, che l'azione ci obbliga a presupporre. Non è conoscenza a tutti gli effetti: è probabilmente meglio utilizzare il termine *capacità*. La si

[10] Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company*. New York, Oxford University Press, 1997.

comunica e la si apprende nell'interazione; non è enunciabile, ma possiamo darne una descrizione osservando il nostro stesso comportamento.

Tutte e tre queste categorie di conoscenza[11] oppongono molti più ostacoli ai tentativi di gestirle, ma pongono ostacoli di tipo diverso e richiedono diverse attività di KM.

1.2.3 La conoscenza in una organizzazione

Nel passaggio dalla conoscenza individuale a quella organizzativa non bisogna dimenticare che i due livelli vanno sempre mantenuti insieme, perché sono inscindibili: niente di quello che può essere raggiunto dall'organizzazione può essere raggiunto senza il coinvolgimento[12] dell'individuo, dal momento che l'atto conoscitivo è un atto intenzionale.

La conoscenza di una azienda consiste in tutti quei nuclei di conoscenza che l'azienda utilizza nel suo operare quotidiano.
I mattoni che vanno a costruire questi blocchi di conoscenza sono le conoscenze possedute da chi fa parte dell'organizzazione e che hanno per oggetto qualcosa rispetto alla quale la persona abbia un compito o svolga informalmente un compito. Mi riferisco quindi alla conoscenza che viene impiegata, o che potrebbe essere impiegata, dalla persona nella sua attività quotidiana.
La conoscenza organizzativa non è però la somma delle conoscenze dei suoi membri, come del resto un'organizzazione non è la giustapposizione degli individui che ne fanno parte. Il termine organizzazione viene dal greco *organon*, che vuol dire corpo: gli individui sono le membra di questo corpo e sono legati tra loro dalla funzione che hanno nei confronti del tutto e di conseguenza gli uni rispetto agli altri.
L'identità dell'organizzazione è definita a sua volta dalla funzione che essa ha nel mondo, cioè dagli obiettivi con cui si inserisce ed opera nell'ambiente. Tali obiettivi definiscono anche il dominio di competenza dell'organizzazione: gli obiettivi si traducono in compiti e i compiti richiedono determinate conoscenze.

[11] Viene presa in considerazione anche la conoscenza di background, pur avendo precisato che sarebbe meglio parlare di *capacità,* perché anch'essa deve essere oggetto del KM.

Copyright 2002 it Consult – Reproduction is prohibited

È l'identità dell'organizzazione, così definita, che diventa allora criterio di selezione e contesto di integrazione, nei processi che dai dati portano alle informazioni e dalle informazioni alla conoscenza: l'appartenenza al corpo e la consapevolezza del proprio ruolo, veicolano l'individuo nell'atto conoscitivo e nell'impiego delle proprie conoscenze. Nel caso di un corpo sociale infatti, a differenza di un corpo biologico, gli individui hanno anche esistenza, e quindi obiettivi e conoscenze, indipendentemente dal corpo in cui sono inseriti.

L'amministratore della banca dati di un'azienda che vende cappellini su Internet, potrebbe essere nello stesso tempo un grande esperto di fermentazione e produzione vinicola: esiste una sfera di pertinenza dell'organizzazione (costituita da quelle conoscenze che essa deve saper localizzare, incrementare e giudicare) ed una sfera che non ha intersezioni con la vita dell'organizzazione e che rimane pertanto al di fuori. La definizione del "dominio dell'organizzazione" (Figura 1) emerge quindi come esito di un'interazione tra quello che potremmo chiamare l'imperativo categorico dell'organizzazione, cioè la missione che l'organizzazione si ripropone a livello strategico, e le risorse costituite dai suoi membri.

[12] Con *coinvolgimento* non va inteso un comportamento di formale impiego in un'attività, ma un'adesione personale e motivata.

Copyright 2002 **it** Consult – *Reproduction is prohibited*

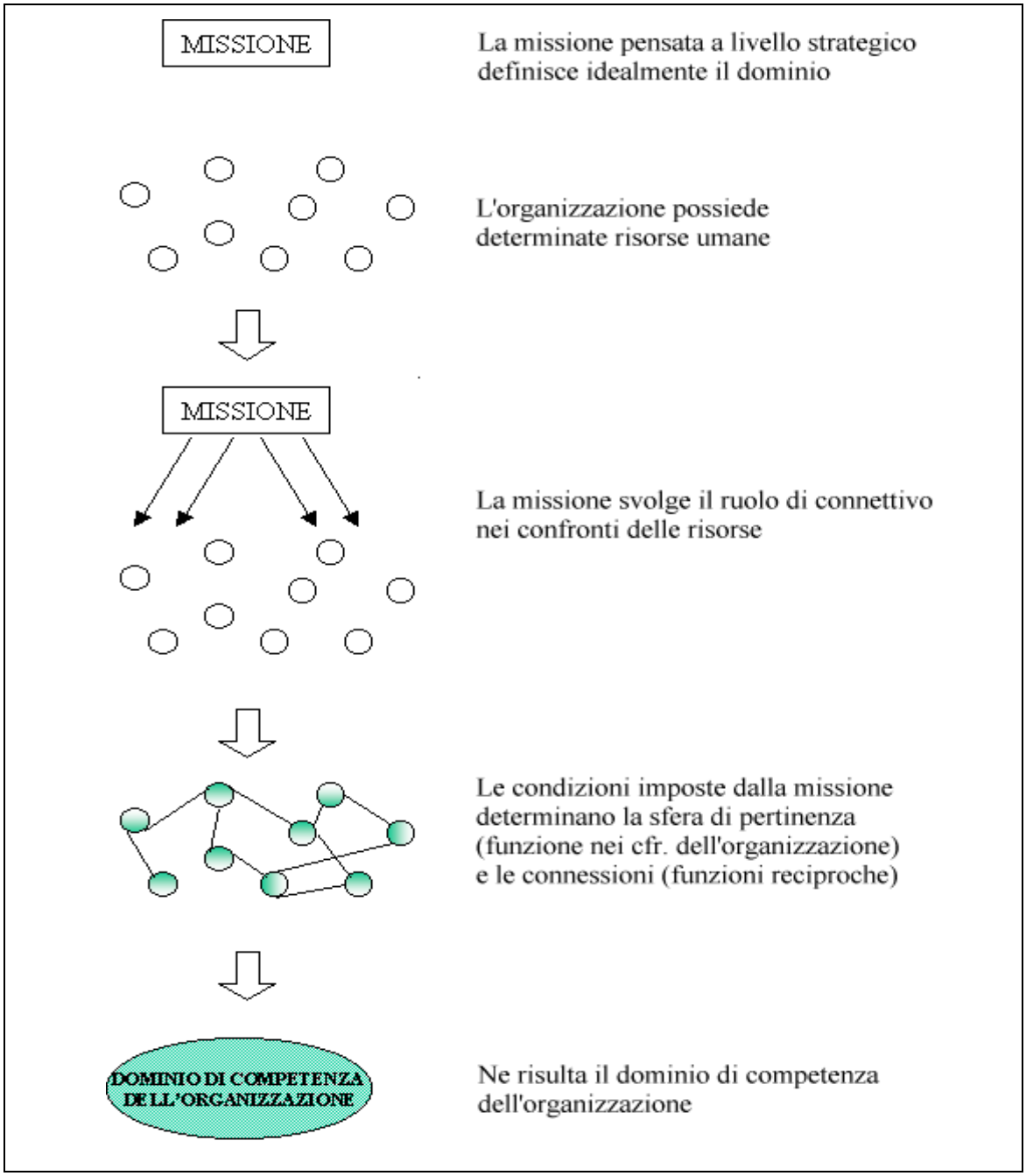

Figura 1: definizione del dominio di competenza dell'organizzazione

La conoscenza organizzativa non è la somma delle conoscenze dei singoli.

Finora questa affermazione è stata spiegata in negativo: l'organizzazione non possiede tutte le conoscenze possedute dai suoi membri. Un argomento positivo, invece, è che un'organizzazione può possedere una conoscenza che non è posseduta da nessuno dei

suoi membri: immaginiamo il caso generico in cui un individuo p1 possieda la conoscenza c1 e un individuo p2 possieda la conoscenza c2; se c1 e c2 sono due conoscenze complementari, che danno origine alla conoscenza C, C non è posseduta da nessun individuo, ma quel soggetto conoscente particolare, che è l'organizzazione, ne può disporre. Questa osservazione si presta bene alla realtà dei nostri giorni in cui il sapere più richiesto è fortemente interdisciplinare e nello stesso tempo specialistico, cosicché difficilmente una sola persona può provvedere alla conoscenza che viene richiesta per svolgere un determinato compito.

Un ultimo ordine di considerazioni sulla conoscenza organizzativa riguarda l'analisi che è già stata fatta rispetto a quella individuale: la distinzione tra conoscenza esplicita e non esplicita. A livello organizzativo, al fatto che ciascun membro dell'organizzazione possiede, accanto alla conoscenza enunciabile, forme di conoscenza non rappresentabili verbalmente, conoscenze di background e conoscenze inconsce, si aggiunge la possibilità che anche la conoscenza che per l'individuo è esplicita, non lo sia per l'organizzazione.
Può verificarsi infatti una situazione in cui un individuo possiede conoscenze che potrebbero essere rilevanti a livello dell'organizzazione, ma non sono state comunicate in nessun modo. Possiamo parlare in questo caso di conoscenza nascosta. È uno dei temi più discussi nell'ambito del KM, ed è anche uno dei problemi su cui più si può intervenire.

1.3 IMPRESE COME "MERCATI DELLA CONOSCENZA"

Rapidamente o lentamente, utilmente o improduttivamente la conoscenza stimola le organizzazioni. Essa viene trasferita, scambiata, scoperta, generata e impiegata nel lavoro. Al contrario della conoscenza individuale la conoscenza posseduta dalle organizzazioni è altamente dinamica, cioè è condizionata dall'azione di una varietà di forze. Perché la conoscenza venga trasferita e impiegata con maggiore efficacia, è quindi necessario comprendere le forze che la guidano.

Copyright 2002 it Consult – Reproduction is prohibited

Alcuni studiosi, tra i più autorevoli in campo di Knowledge management, ritengono che le forze del mercato siano in grado di potenziare il trasferimento della conoscenza, similmente a quanto accade nei mercati dei beni tangibili.[13]. Esiste quindi un mercato spontaneo della conoscenza all'interno delle organizzazioni[14]. Analogamente ai mercati per i beni e servizi, il mercato della conoscenza presenta clienti e fornitori che negoziano un prezzo reciprocamente soddisfacente per i beni scambiati; degli intermediari mettono in contatto acquirenti e fornitori, ma anche imprenditori che intendono utilizzare il mercato per la loro conoscenza per creare una forte posizione interna. Nel mercato della conoscenza, le transazioni hanno luogo perché i soggetti che vi partecipano ritengono di ottenere un certo vantaggio. Gli economisti dicono che gli individui ricevono dalle transazioni una certa "utilità". Infatti nel mercato della conoscenza, come in qualunque altro mercato, i partecipanti operano una remunerazione di un fattore scarso per il consumo presente e futuro.

Comprendere che esistono mercati della conoscenza e che operano come gli altri mercati è essenziale per gestire con successo la conoscenza nelle organizzazioni. Numerose iniziative economiche legate alla conoscenza sono state fondate sull'ipotesi utopistica che la conoscenza può essere trasferita senza generare attrito o divergenze nelle motivazioni, e che gli individui che condividono la conoscenza non sono interessati a ciò che potrebbero acquistare o perdere nelle transazioni. Le imprese installano software di gruppo e programmi di posta elettronica per permettere alla conoscenza di attraversare liberamente le reti informative. Quando questo non avviene, le imprese solitamente attribuiscono la causa allo stesso software o all'inadeguatezza dell'attività di formazione, evitando di riconoscere una verità: raramente le risorse critiche (quindi anche la conoscenza) vengono cedute gratuitamente. Le iniziative legate al trasferimento della conoscenza che ignorano le dinamica di mercato (e ovviamente la natura umana) sono destinate a fallire.

[13] Interpretazione esposta da Thomas H. davemport, "*Potenziale sfida nei mercati della conoscenza*", ETAS, 2000
[14] Quello che gli economisti definiscono "quasi mercato", dal momento che le transazioni che vengono concluse non fanno riferimento a contratti formalmente detti.

Copyright 2002 it Consult – Reproduction is prohibited

1.3.1 I soggetti del mercato della conoscenza

In primo luogo, prenderemo in considerazione i soggetti coinvolti nei mercati della conoscenza: gli acquirenti, i fornitori e gli intermediari. Uno stesso individuo può svolgere tutti e tre i ruoli in una stessa occasione e spesso svolge più di un ruolo simultaneamente. E' molto comune, per esempio, che questo avvenga nel corso di una conversazione.

Acquirenti

Gli acquirenti di conoscenza sono solitamente persone che cercano di risolvere problemi la cui complessità e incertezza precludono una soluzione semplice. Chiaramente, domandare un elenco di quali sono le 20 più grandi banche americane non rappresenta una ricerca di conoscenza: si tratta di una ricerca di dati. L'interesse per la conoscenza è un interesse per la comprensione, il giudizio e l'analisi approfondita. Chi cerca la conoscenza lo fa perché è convinto del suo valore distintivo. Tale valore dovrebbe contribuire a raggiungere con maggiore efficienza gli obiettivi fissati; inoltre permette di migliorare la formulazione di giudizi e l'impiego di competenze utili nei processi decisionali. In breve, la conoscenza guida le iniziative delle organizzazioni verso il successo. Ciò significa tentare di rispondere a domande quali: "Come si comporterà quel particolare cliente?" oppure "Come riuscire a concludere una operazione di vendita?", ecc.

Le attività di ricerca della conoscenza impiega una parte consistente delle risorse e del tempo a disposizione dei manager e dei dirigenti. Uno studio recente condotto da Arian Ward per Hugher Aereospace[15] stima che i manager impiegano circa il 15-20 per cento del loro tempo nel reperimento di conoscenza e nella risposta alla richiesta di conoscenza.

[15] Tratto da Thomas H. davemport, "*Il sapere al lavoro*", ETAS, 2000

Copyright 2002 it Consult – Reproduction is prohibited

Fornitori

Nel mercato interno delle organizzazioni, i fornitori di conoscenza sono invece persone in possesso di una reputazione relativamente a un processo o a una attività. Tali persone possono cedere la loro conoscenza in unità o, più facilmente, in "pacchetti" in cambio di una remunerazione. Sebbene tutti, prima o poi, siano acquirenti di conoscenza, non necessariamente tutti possono essere fornitori. Alcuni individui possiedono competenze ma non sono in grado di esprimere in modo articolato la loro conoscenza tacita. Altri possiedono una conoscenza eccessivamente specializzata, personale o troppo limitata perché a essa sia riconosciuto un sufficiente valore di mercato. Alcuni fornitori potenziali di conoscenza si autoescludono dal mercato perché ritengono di poter ottenere maggiori vantaggi dall'accumulazione che non dalla condivisione. In molte organizzazioni, però, questo ragionamento risulta giustificato. Se la conoscenza rappresenta una fonte di potere, allora chi la possiede detiene un potere che viene messo in pericolo dal suo trasferimento. Questa è una realtà della politica della conoscenza che deve essere considerata dai manager impegnati in iniziative legate alla conoscenza. Una delle sfide poste dal Knowledge Management consiste nell'assicurare alla condivisione una remunerazione maggiore rispetto all'accumulazione.

Intermediari

Infine abbiamo gli intermediari della conoscenza, cioè coloro che mettono in relazione gli acquirenti e i fornitori e che cercano conoscenza con coloro che la possiedono. Questi individui sono soliti esplorare le organizzazioni in cui sono inseriti cercando di comprendere chi fa che cosa. Il loro obiettivo è quello di comprendere il quadro generale di riferimento delle organizzazioni, e ciò consente loro di conoscere le persone cui rivolgersi per reperire conoscenza. Specialmente quando tale necessità ricade al di fuori della loro sfera ufficiale di responsabilità.

Gli archivisti, per esempio, rapprendano degli insostituibili intermediari della conoscenza, favoriti dalla loro posizione di guide informative con il compito di collegare individui con altri individui o con i testi. Le imprese spesso non comprendono

Copyright 2002 it Consult – Reproduction is prohibited

l'importanza del loro ruolo come manager della conoscenza, e raramente il loro status e la loro retribuzione riflettono il valore per l'organizzazione.
In realtà, intermediari della conoscenza di vario genere sono solitamente sottovalutati, nonostante svolgano un ruolo rilevante nel mercato della conoscenza.

1.3.2 Il sistema dei prezzi

Tutti i mercati istituiscono un sistema di prezzi che valuta gli scambi che possono essere effettuati e registrati. Che cosa è il sistema dei prezzi nel mercato della conoscenza? Quale tipo di moneta utilizzano i partecipanti agli scambi? Quali sono le condizioni di mercato necessarie affinché avvengano gli scambi?
Quando le imprese acquistano conoscenza al di fuori della propria organizzazione, spesso la pagano in contanti. Un avvocato, un consulente finanziario o aziendale può guadagnare decine di milioni al giorno se i suoi clienti percepiscono che la sua particolare conoscenza vale altrettanto. All'interno delle organizzazioni, il mezzo di scambio è raramente il denaro. Tuttavia esistono alcune "monete" generalmente accettate che regolano il mercato della conoscenza. Come abbiamo già detto. Sia i fornitori sia gli acquirenti accettano di trasferire conoscenza perché sono convinti di ottenere vantaggi di transazione.
Prendiamo a esempio un caso di esperienza abituale per fornitori di conoscenza.
Sono le sei di pomeriggio e se il nostro protagonista uscisse ora dall'ufficio sarebbe a casa per le sette. La famiglia ne sarebbe contenta. Nel momento in cui sta indossando il cappotto squilla il telefono ed è un consulente di un'altra area della società che non può dire di conoscere bene. Egli si scusa per aver chiamato così tardi ma si giustifica dicendo di essere stato incaricato di raggiungere un cliente importante la mattina seguente. Egli sa che il nostro protagonista ha lavorato con quel cliente in passato e gli chiede consigli sull'approccio da adottare o informazioni "esperenziali" sul cliente. Egli non chiede semplici dati o informazioni ma chiede conoscenza. Non è possibile rispondergli sintetizzando poche frasi, né indirizzandolo ad una assistenza on line.
Allora ci chiediamo: se il protagonista decidesse di fornire una risposta ritardando il suo rientro a casa cosa ne guadagnerebbe in cambio? Quale remunerazione sarebbe prevista

Copyright 2002 it Consult – Reproduction is prohibited

per la sua condivisione di conoscenza? Quale sarebbe l'incentivo sufficiente a motivare il prolungamento della sua giornata lavorativa e l'inconveniente causato alla sua vita privata?

Per rispondere a queste domande ci sono almeno due fattori da considerare. In ordine di importanza decrescente sono la reciprocità e la reputazione.

La reciprocità significa che un fornitore di conoscenza confida nella disponibilità degli acquirenti a cedere la loro conoscenza nel momento in cui, in un'altra circostanza, il fornitore si trovasse nella posizione di acquirente. Se il mio interlocutore non possedesse alcuna conoscenza utile per me in futuro, potrei preferire rispondere che non ho alcuna conoscenza da offrire e decidere di andare a casa. La reciprocità può essere raggiunta attraverso un processo meno diretto rispetto al trasferimento di conoscenza visto come contropartita della cessione di una diversa conoscenza. Il fatto che il fornitore di conoscenza si aspetti di essere remunerato o meno con altra conoscenza di valore comparabile tende ad affermare la posizione dello stesso fornitore nei confronti di altri che sono interessati alla condivisione di conoscenza all'interno dell'azienda; la reputazione di un individuo come fornitore chiave di conoscenza è utile a diffondere negli altri la convinzione della sua disponibilità a condividere conoscenza in situazioni simmetriche: viene a crearsi una sorta di credito di conoscenza.

Reciprocità e reputazione sono dunque legate l'una all'altra. Infatti, come abbiamo suggerito, la reputazione derivante dal sostegno della condivisione di conoscenza rende più probabile il raggiungimento della condizione di reciprocità: un fornitore di conoscenza riconosciuto come tale diventa più efficacemente un acquirente di conoscenza. Nel nostro esempio, il tentativo di migliorare la nostra reputazione potrebbe spingerci a rimanere in ufficio fino a tardi per rispondere alle domande poste dai colleghi. Se poi questo collega lo dicesse ad altri colleghi, ciò contribuirebbe effettivamente a rafforzare la nostra posizione.

Godere di una reputazione come fonte competente di conoscenza può condurre anche all'ottenimento di vantaggi tangibili legati alla sicurezza della posizione lavorativa, a occasioni di promozioni e ad altri benefici assegnati alle cariche più prestigiose. Nonostante il fornitore di conoscenza non riceva contropartite dirette in denaro. Potrebbe ricevere uno stipendio superiore oppure benefit di varia natura grazie appunto

Copyright 2002 it Consult – Reproduction is prohibited

alla condivisione della conoscenza. In numerose società di consulenza, per esempio, i bonus assegnati ai consulenti sono collegati alla dimostrazione della conoscenza generata e trasferita.

1.3.3 Inefficienze del mercato della conoscenza

Nei mercati efficienti, gli acquirenti e i fornitori comunicano e scambiano i loro beni agevolmente. Un sistema di prezzi chiaro consente agli attori del mercato di concordare sul valore dei beni scambiati senza provocare il minimo attrito. I soggetti coinvolti nelle operazioni condividono le stesse valutazioni sulla moneta impiegata come unità di scambio. I mercati efficienti, dunque, generano la massima utilità al minimo costo. I mercati della conoscenza sviluppati all'interno di numerose organizzazioni risultano invece gravemente inefficienti. E' spesso difficile individuare il giusto fornitore, inoltre può essere difficile raggiungere lo stesso fornitore anche dopo averlo individuato. In più, è impegnativo se non impossibile giudicare la qualità della conoscenza prima del suo acquisto. Tanto il valore della conoscenza, quanto la probabilità di ricevere un pagamento corretto sono incerti.

Alcune ricerche mostrano che tre fattori in particolare sono responsabile per l'inefficienza del funzionamento dei mercati della conoscenza nelle organizzazioni:

1. l'incompletezza delle informazioni riguardanti il mercato;
2. l'asimmetria della conoscenza
3. la localizzazione della conoscenza.

Incompletezza delle informazioni

Va ricordato che molto dell'interesse per il Knowledge management nasce quando le imprese riconoscono di non sapere dove risiede la conoscenza che possiedono. La mancanza di "cartine" o di "Pagine Gialle" in grado di guidare la ricerca di un acquirente di conoscenza rappresenta un problema rilevante. L'assenza di informazioni esplicite sulla struttura dei prezzi costituisce un'altra fonte di inefficienza, dal momento che le

Copyright 2002 it Consult – Reproduction is prohibited

transazioni che hanno per oggetto la conoscenza sono sfavorite dall'incertezza sul possibile rendimento degli investimenti di condivisione.

Asimmetria della conoscenza

Spesso si riconosce l'abbondante disponibilità di conoscenza in un'area dell'organizzazione, mentre se ne verifica la carenza in un'altra area. Il marketing può disporre di una diffusa conoscenza su uno specifico gruppo di clienti e le vendite hanno bidogno di tale conoscenza ma non la possiedono. La conoscenza strategica che risiede al vertice dell'impresa può non essere disponibile per il management intermedio che deve impiegarla nell'implementazione. Un certo livello di asimmetria deve esistere in ogni mercato. Come è già emerso, i mercati prevedono una cerca scarsità, tuttavia una forte asimmetria impedisce alla conoscenza di trasferirsi dove viene richiesta. I fornitori e gli acquirenti non si incontrano. Nelle organizzazioni si verificano sempre situazioni di abbondanza e di carestia di conoscenza.

Localizzazione della conoscenza

In generale gli individui acquistano conoscenza dai loro vicini nell'organizzazione. Il mercato della conoscenza dipende dalla fiducia. E solitamente ci si fida di chi si conosce. Gli incontri diretti rappresentano spesso la soluzione preferibile per avere accesso alle fonti di conoscenza. Le informazioni circa le fonti più distanti sono difficilmente disponibili. Inoltre, i meccanismi di accesso alla conoscenza remota tendono ad essere deboli. O addirittura inesistenti. Molti preferiscono assicurarsi la conoscenza fornita da un collega di un ufficio vicino. Qualunque essa sia, invece che sostenere lo sforzo e l'incertezza legati alla scoperta di chi effettivamente conosca ciò che cercano.

Copyright 2002 **it** Consult – *Reproduction is prohibited*

1.3.4 Conclusione

Il modello appena descritto che descrive l'organizzazione come un vero e proprio mercato di beni intangibili, non è l'unico modello nella letteratura interessata alla conoscenza organizzativa.

Sono stati ideati anche modelli epistemologici che hanno avuto un forte impatto sulle teorie dell'organizzazione a livello di ciò che è rilevante per il KM: essi consistono nella concettualizzazione dell'impresa come *sistema conoscitivo* ed estendono il modello della mente e della conoscenza umana alle organizzazioni descrivendole come mente collettiva. Non tratteremo tali temi, ci interessa solo sottolineare la ricchezza della letteratura in tale ambito disciplinare.

Copyright 2002 **it** Consult – *Reproduction is prohibited*