

CAPITOLO 2:

KNOWLEDGE MANAGEMENT: APPROCCI E METODI

1. PREMESSA

La conoscenza oggi è considerata una importante risorsa per le aziende, che si trovano ad affrontare un ambiente competitivo sempre più dinamico.

Nel capitolo precedente è stata condotta un'analisi del concetto di conoscenza, partendo da studi sviluppati in ambito filosofico fino ad arrivare all'esame delle interpretazioni formulate in alcune teorie economiche, manageriali ed organizzative. Questo perché la conoscenza oggi è considerata una importante risorsa competitiva per le aziende, che si trovano ad affrontare un ambiente competitivo sempre più dinamico.

Queste analisi hanno consentito di evidenziare come il concetto di conoscenza sia cambiato nel corso del tempo, arricchendosi ed articolandosi nelle varie interpretazioni fino ad arrivare ad essere al centro di teorie, quali ad esempio il modello di Nonaka e Takeuchi (1997) che ne analizza i processi di creazione e gestione all'interno delle organizzazioni.

Questi due autori sono considerati i fondatori di un nuovo ambito di studi che pone attenzione focale sulla gestione della conoscenza: il Knowledge Management.

In questo capitolo verrà condotta un'analisi dei sistemi e approcci per la gestione della conoscenza all'interno dell'organizzazione.

2. KNOWLEDGE MANAGEMENT: ALCUNE DEFINIZIONI

Dare una definizione universalmente accettata di Knowledge Management non semplice. Questo perché gli autori che trattano questo tema, sebbene siano d'accordo sulla centralità della risorsa conoscenza, non hanno la stessa concezione di ciò che significhi la gestione di questa.

– **Capitolo 2** –

Il carattere comune che emerge dalle varie definizioni di Knowledge Management è che la conoscenza è la risorsa principale dalla quale ottenere un vantaggio competitivo stabile e durevole e, quindi, essa va gestita in modo opportuno all'interno delle organizzazioni.

Analizziamo alcune delle definizioni presenti in letteratura.

Alcuni autori definiscono genericamente la gestione delle conoscenze come “valorizzazione e gestione delle *core competence*, vero patrimonio su cui si fonda il vantaggio competitivo e su cui è possibile basare programmi di diversificazione, di marketing volti a migliorare sempre di più le risposte del mercato” (Massa, Merlino, Puliafito, 1999). E precisano poi che “l'obiettivo principale del Knowledge Management consiste nel massimizzare i ritorni del patrimonio conoscitivo aziendale e nel mantenere sempre aggiornato tale bene”.

Altri autori caratterizzano il Knowledge Management dal punto di vista della sua finalità: “il Knowledge Management è una verifica dei beni intellettuali che rileva le sorgenti uniche, le funzioni critiche e gli impedimenti potenziali che ostacolano i flussi di conoscenza verso il punto d'uso. Il Knowledge Management protegge i beni intellettuali dal decadimento; ricerca opportunità per migliorare le decisioni, i servizi e i prodotti, aggiungendo intelligenza, aumentando il valore e fornendo flessibilità e supporto alla creatività nella sua continua evoluzione” (Bandini e Calzavara, 2000).

In altri contributi la gestione della conoscenza è considerata come un insieme di processi (o attività) “che permettono di identificare, “catturare”, organizzare e distribuire conoscenza con l'obiettivo di migliorare la capacità competitiva dell'impresa” (Von Kroegh, 1999, in Gravili, Turati, 2000). Una definizione simile si riscontra in Turati (2002).

Altri autori ancora considerano il Knowledge Management come una disciplina. Secondo questa interpretazione il Knowledge Management è la disciplina che favorisce l'approccio “alla creazione, all'utilizzo, alla diffusione e alla gestione delle informazioni presenti in un'organizzazione” (Alta Direzione s.r.l., 2002).

Analogamente Sorge (2000) sostiene che il Knowledge Management “è la disciplina aziendale che studia la conoscenza aziendale e che si occupa di individuare le metodologie e gli strumenti atti alla sua gestione attraverso un approccio basato sull'innovazione culturale, organizzativa e tecnologica; tale approccio è finalizzato allo sviluppo di capacità e competenze in grado di aumentare la competitività dell'impresa,

– Capitolo 2 –

ottimizzando i processi, accorciandone il *time to market* e orientandone le strutture in modo più funzionale al business”.

Daft, infine, definisce il Knowledge Management come “un nuovo modo di pensare all’organizzazione e alla condivisione delle risorse intellettuali e creative di un’organizzazione. Esso si riferisce allo sforzo sistematico di trovare, organizzare e rendere disponibile il capitale intellettuale di un’azienda e di alimentare una cultura di apprendimento continuo e condivisione della conoscenza di modo che le attività organizzative possano costruire sulle conoscenze già acquisite”.

Questo autore considera il Knowledge Management come un nuovo modo di concepire l’organizzazione ed evidenzia l’importante ruolo che l’organizzazione deve svolgere sottolineando come sia necessario uno sforzo intenzionale di questa per raggiungere l’obiettivo di organizzare e rendere disponibile il capitale intellettuale di un’azienda. Secondo questo autore, la gestione della conoscenza è un compito critico soprattutto per le organizzazioni che tentano di diventare *learning organization*. A questo fine, l’intenzionalità organizzativa è importante anche per alimentare una cultura aziendale volta all’apprendimento continuo e alla condivisione di conoscenza che dovrà essere diffusa dalla leadership a tutta l’organizzazione (vi dovrà essere una *mission* condivisa a tutti i livelli dell’organizzazione).

Sebbene i vari autori definiscano il concetto in modo diverso, tutti sembrano concordare sulla necessità di alcuni requisiti base per una efficace gestione della conoscenza all’interno dell’organizzazione: quello culturale, organizzativo e tecnologico che emergono con chiarezza nella definizione di Sorge.

3. REQUISITI BASE PER LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA NELLE AZIENDE

La centralità della conoscenza in una organizzazione è stata riconosciuta come il fondamento su cui si basano tutti gli approcci di Knowledge Management. Sebbene attualmente siano disponibili sul mercato strumenti rivoluzionari che si propongono di intervenire in aiuto alle aziende che vogliono affrontare il tema della gestione della

– **Capitolo 2** –

conoscenza, le organizzazioni non possono prescindere dal possesso di alcuni requisiti di base.

In letteratura esistono diversi autori che forniscono indicazioni circa la natura dei requisiti base che un'organizzazione che voglia gestire la conoscenza deve possedere. In questa sede, faremo riferimento in particolare al contributo di Sorge (2000), che individua tre requisiti (culturale, organizzativo e tecnologico) e a quello di Turati e altri (2000, 2002) che individuano sei requisiti (*K-Technology*, *K-Structure*, *K-Assessment*, *K-HRM*, *K-Culture*, *K-Sponsorship*) considerati le basi “operative” su cui costruire una organizzazione “basata sulla conoscenza”.

3.1. IL CONTRIBUTO DI SORGE

Sorge (2000) identifica tre requisiti necessari per le aziende orientate alla gestione della conoscenza: quello culturale, quello organizzativo e quello tecnologico. Questi requisiti (dall'autore chiamati approcci al Knowledge Management) pur essendo distinguibili per fini analitici, devono essere compresenti al fine della realizzazione del Knowledge Management.

Lo stesso Sorge indica tre fattori dai quali dipendono i tre requisiti da lui individuati.

Il primo fattore è la condivisione e la diffusione della conoscenza aziendale generata dall'adozione del modello dell'impresa che apprende (*learning organization*); in questo modo ogni manager verrà a gestire una parte della conoscenza e quindi, in una situazione di regime, a essere egli stesso un knowledge manager.

Il secondo fattore è la presenza di metodologie finalizzate a trasformare la conoscenza da cultura individuale in organizzativa, e inserite direttamente nei processi aziendali.

Il terzo è l'esigenza di un'infrastruttura tecnologica che supporti tutta la costruzione.

Questi tre requisiti rappresentano secondo Sorge le basi per una corretta progettazione del sistema di Knowledge Management, il quale deve poi essere personalizzato dalla singola organizzazione, in modo da adattare la gestione della conoscenza da questa posseduta al contesto di business in cui opera.

– Capitolo 2 –

3.1.1. REQUISITO CULTURALE

Primo requisito fondamentale per un sistema di Knowledge Management, è relativo alla cultura aziendale.

Affinché tutta la conoscenza posseduta dall'impresa possa emergere, perché sia massimizzata l'efficacia dei processi aziendali (che è direttamente proporzionale alle conoscenze sulle quali si basa la loro attuazione) e affinché l'organizzazione possa realmente evolvere verso la learning organization, è indispensabile avviare un processo di maturazione culturale dei dipendenti orientato allo scambio e alla diffusione della conoscenza.

In questo caso un ruolo chiave per il successo di un progetto di Knowledge Management è svolto dall'alta dirigenza, dalla capacità di questa di influenzare i collaboratori, fornendo loro una *vision* condivisa, obiettivi, competenze, strumenti e modalità operative.

Gli strumenti più utilizzati per strutturare una *learning organization* e per motivare i dipendenti sono, secondo Sorge, la comunicazione interna, i sistemi premianti, la gestione delle risorse umane ecc..

Un punto centrale di tale processo è imparare a lavorare insieme, ovvero creare un ambiente in cui possano trovare espressione le caratteristiche e le aspirazioni di ognuno. Il management sarà allora chiamato a valorizzare caratteristiche e aspirazioni di tutti i lavoratori (piuttosto che limitarsi a valutarne le prestazioni), ad andare incontro alle loro attitudini (invece di imporre budget standardizzati), a garantire formazione permanente (al posto di corsi indistinti per tutti), a sopire conflitti alimentando la cooperazione reciproca (piuttosto che “accendere la miccia” della competizione interna).

Per ottenere un ambiente caratterizzato da una cultura organizzativa orientata al Knowledge Management, può essere utile avvalersi di regole, la prima delle quali deve certamente essere il rispetto degli altri. Tuttavia il rispetto delle regole non è sufficiente a creare una cultura organizzativa orientata alla gestione della conoscenza. A questo fine può essere utile stimolare il senso di appartenenza, istituendo ad esempio libere comunità, ovvero luoghi dove ciascuno possa parlare di ciò che vuole in totale libertà, liberando la propria creatività e proponendo le proprie riflessioni.

Anche ai fini di questa attività è necessario un intervento del management in senso di promozione di tali pratiche in azienda.

– Capitolo 2 –

Quelle appena descritte sono le principali caratteristiche della cultura diffusa nelle organizzazioni orientate alla gestione della conoscenza. Se tale cultura aziendale non fosse accettata da tutti i membri dell'organizzazione ad ogni livello, non si otterrebbe alcun risultato. Infatti la conoscenza è una risorsa personale strettamente legata agli individui, e un sistema di Knowledge Management non può fare a meno del loro contributo; un orientamento culturale degli individui volto a scambiare e diffondere le conoscenze possedute è quindi un requisito primario.

3.1.2. REQUISITO ORGANIZZATIVO

Una cultura orientata alla centralità della conoscenza e alla sua diffusione e condivisione è fondamentale per riuscire ad introdurre un sistema di Knowledge Management.

Oltre a questo importante requisito, secondo Sorge, è necessario che le imprese che vogliono gestire la conoscenza siano dotate di modelli organizzativi che egli chiama “modelli organizzativi basati sulla conoscenza”.

Tali modelli organizzativi sono il frutto della combinazione degli elementi caratteristici dei tradizionali modelli organizzativi derivanti dai principi di Taylor, di Mayo e della teoria dei sistemi.

Secondo il pensiero di Taylor per aumentare la produttività dell'azienda occorre migliorare le tecniche e i metodi di lavoro. In particolare, con la creazione dello studio dei tempi e dei metodi ciascuna mansione lavorativa viene analizzata al fine di migliorare il rendimento di ogni attività dell'organizzazione. Ciò consente di premiare i lavoratori secondo schemi di lavoro a incentivo, quali il pagamento a cottimo.

Secondo il movimento delle relazioni umane promosso da Mayo, per aumentare la produttività aziendale occorre abbinare ai miglioramenti tecnologici una gestione dei problemi umani del personale. In particolare, l'esame delle relazioni umane che si sviluppano all'interno dell'organizzazione fornisce le basi per comprendere come analizzare e quindi come gestire l'organizzazione stessa che, appunto, deve evolvere attorno ai lavoratori.

Il contributo della teoria dei sistemi porta, successivamente, a considerare l'integrazione dei principi tayloristici e mayoistici, considerando le organizzazioni nei loro aspetti sia

– **Capitolo 2** –

tecnici, sia sociali, ma anche in relazione con l'ambiente esterno. L'organizzazione diventa, quindi, un sistema sociale aperto che interagisce con l'esterno per raggiungere i suoi obiettivi.

Secondo Sorge, il modello organizzativo che deve essere adottato da un'impresa che vuole gestire la conoscenza, discende dalla combinazione dei principi dei modelli appena descritti.

In questo tipo di organizzazioni infatti assumono importanza gli aspetti tecnici tayloristici, quelli sociali mayoistici, quelli extra-aziendali sistemici, ma soprattutto gli aspetti relativi alle interazioni inter e intra-aziendali finalizzate, da un lato, a far emergere tutta la conoscenza aziendale, e, dall'altro, a renderne possibile la condivisione.

Per riuscire ad applicare un modello organizzativo così strutturato, Sorge, ritiene fondamentale il ruolo della leadership. Questa, in particolare, deve esercitare un forte impegno soprattutto per perseguire due scopi.

Il primo è rimuovere eventuali ostacoli al cambiamento, posti da chi lo ritiene rischioso perché incerto. A questo fine può risultare utile, per esempio, spiegare i benefici che il cambiamento può apportare all'intera organizzazione e a tutti coloro che la compongono.

Il secondo, che rimanda al requisito culturale, è promuovere una cultura innovativa di condivisione della conoscenza; in questo caso, come già detto, occorrono azioni dirette da parte della leadership, che può agire favorendo l'interazione sociale tra i lavoratori incentivando il personale allo scambio dei saperi o a lavorare insieme.

3.1.3. REQUISITO TECNOLOGICO

Terzo e ultimo requisito individuato da Sorge è quello tecnologico.

Sebbene siano numerosi e diversi i metodi per promuovere la gestione della conoscenza all'interno dell'organizzazione, il supporto tecnologico funge in ognuno di essi da oliatore del sistema. Tramite esso l'organizzazione acquisisce quella maggiore rapidità di risposta, e quella competitività essenziali in un ambiente dinamico e turbolento, come quello attuale.

La tecnologia certamente aiuta, tuttavia non basta aumentare gli investimenti in Information Technology per ottenere dei risultati apprezzabili. E', infatti, importante

– Capitolo 2 –

investire nella architettura più idonea per supportare il processo di Knowledge Management e studiare per ogni singola esigenza aziendale la più opportuna soluzione operativa.

Sorge sottolinea come l'importanza del contributo dell'*Information Technology* stia aumentando nel corso del tempo. Infatti le imprese si accorgono di avere sempre più informazioni e dati da dover gestire, unitamente alla complessità crescente delle relazioni intra ed extra-aziendali. E', quindi, necessario avvalersi di infrastrutture tecnologiche a questi scopi. A questo proposito, le *information & communication technology*, comprendono tutte le tecnologie che sono volte a agevolare le comunicazioni tra gli utenti (che vanno dalle e-mail ai forum on-line) con la finalità di condividere la conoscenza posseduta.

L'ambiente che si tenta di costruire è un ambiente interconnesso, in cui le relazioni sociali siano facili ed, altrettanto facile, sia reperire informazioni, così come elaborarle. Una Intranet aziendale (che è definita come una rete di calcolatori interna all'azienda che funge da strumento di comunicazione e scambio informativo) è quindi posta a fondamento del sistema per raggiungere tale finalità e sarà più efficace quanto più sarà estesa a ogni filiale, unità di business e dipendente dell'organizzazione.

Un sistema di Knowledge Management può richiedere l'impiego di piattaforme, applicazioni e strumenti diversificati. Questi strumenti possono essere usati in concomitanza tra loro, oppure le singole aziende possono scegliere di utilizzarne alcuni anziché altri, l'importante è adattarli alle proprie esigenze creando un sistema personalizzato.

Tra i principali strumenti tecnologici, Sorge individua i seguenti:

- *Cold* (Computer Output to Laser Disk): definisce le soluzioni di gestione degli *spools* di sistemi computerizzati o transazionali come le fatture o gli estratti conto, al fine della loro acquisizione, archiviazione, ricerca e distribuzione elettronica. Si tratta di applicazioni che trasferiscono su disco ottico informazioni in formato ASCII ovvero non comprendono la cattura di immagini.
- *Data & Text mining*: strumenti per l'analisi di dati e testi secondo metodologie statistiche; essi aiutano gli utenti a dare un senso ai dati attraverso la ricerca di modelli che possano aiutare a risolvere problemi organizzativi o trarre vantaggio da nuove opportunità.

– Capitolo 2 –

- *Data warehouse*: è un processo di gestione delle informazioni che permette alle aziende di riunire tutti i dati in enormi database per fornire un facile accesso ad essi; sono spesso utilizzati in concomitanza con applicazioni di supporto delle decisioni (come i *data mining* sopra descritti) che danno così un senso a tali dati.
- *E-mail*: cioè la posta elettronica, è il principale strumento per la condivisione della conoscenza, visto le sue caratteristiche di rapidità e trasparenza.
- *Document management systems*: sono i sistemi di gestione dei documenti in uno qualunque dei formati elettronici disponibili, che pongono particolare attenzione alla gestione delle revisioni nell'ambito di gruppi di lavoro, alla sicurezza, all'accesso controllato.
- *Groupware*: sono i sistemi collaborativi, ovvero tecnologie di comunicazione, coordinate e cooperative, che vengono utilizzate dai gruppi di lavoro per comunicare, scambiare, condividere e processare informazioni.
- *Imaging systems*: sono sistemi hardware e software che permettono di creare copie digitali di documenti con conseguenti possibilità di gestione elettronica.
- *Information retrieval*: si tratta di software che identificano e indicizzano documenti sulla base del loro contenuto testuale, utilizzando filtri che permettono di archiviare tali documenti nel loro formato originale, ovvero senza convertirli nel formato richiesto dal motore di ricerca.
- *OLAP (On Line Analytical Process)*: tecnologie che permettono di analizzare e presentare dati in forma multidimensionale.
- *Workflow technologies*: sono le tecnologie che consentono alle informazioni di essere distribuite ai vari utenti del sistema, attenendo perciò al processo di distribuzione delle informazioni e quindi facendo parte di un sistema di groupware.

I tre requisiti esaminati sono necessari a realizzare un sistema di gestione della conoscenza. Non si escludono a vicenda, ma per una efficace gestione della conoscenza dovrebbero essere tutti considerati e presenti all'interno dell'organizzazione.

– Capitolo 2 –

3.2. IL CONTRIBUTO DI TURATI E ALTRI

Una ricerca condotta da Turati ed altri autori sulle organizzazioni orientate alla conoscenza, ha evidenziato sei requisiti fondamentali che devono possedere le imprese che vogliono gestire la conoscenza (Gravili, Turati, 2000 – Ruta, Turati, 2002).

Questi autori hanno coniato il concetto di Knowledge Based Organization (KBO) con il quale definiscono “un sistema organizzativo in cui la conoscenza svolge un ruolo pivotale nella generazione del valore. La KBO fa della conoscenza il punto di riferimento per la propria azione intenzionale, integrandola nei processi di business e creando un contesto organizzativo favorevole, attraverso la manovra di leve quali: i sistemi di gestione del personale, i sistemi di rilevazione delle prestazioni, lo sviluppo organizzativo, la struttura, ecc.”.

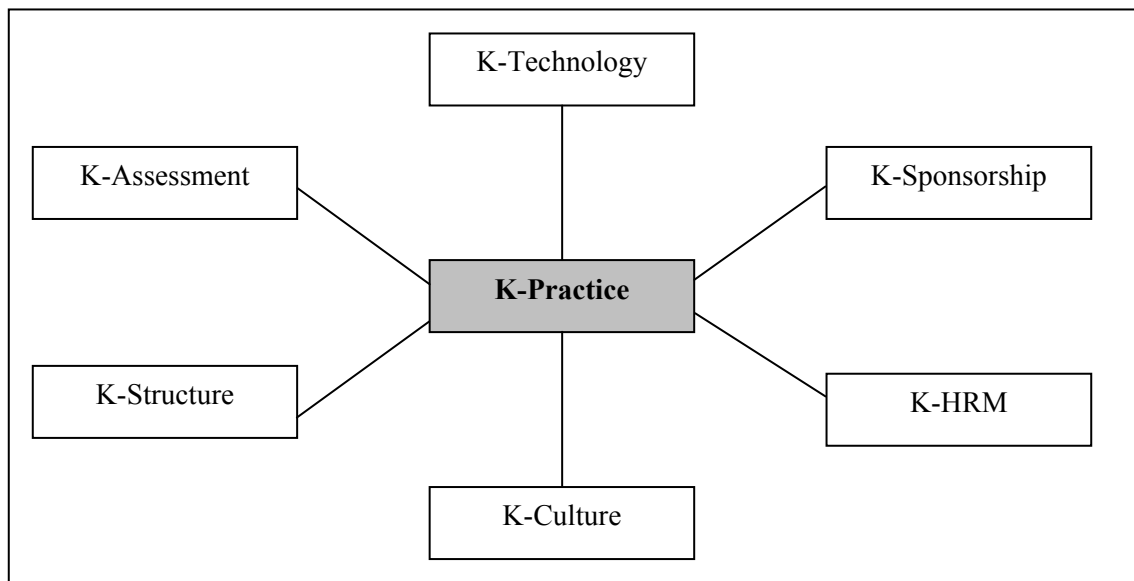
Da un punto di vista operativo, una KBO è una sintesi di strumenti e azioni di gestione della conoscenza (le *knowledge practices*) e della loro finalizzazione verso un disegno strategico e organizzativo, espressione della capacità di utilizzare la conoscenza come leva per la generazione di valore.

Secondo questi autori, diventare una KBO non significa necessariamente introdurre nuovi strumenti, ma riorientare quelli esistenti all’obiettivo di una gestione sistematica della conoscenza. O, più ambiziosamente, ripensare all’organizzazione come un progetto capace di accompagnare l’impresa nella sua transizione verso l’organizzazione *knowledge based*.

Gli autori individuano le basi “operative” di una KBO in sei requisiti fondamentali:

- 1) *K-technology*;
- 2) *K-Structure*;
- 3) *K-Assessment*;
- 4) *K-HRM*;
- 5) *K-Culture*;
- 6) *K-Sponsorship*.

– Capitolo 2 –



FONTE: RUTA E TURATI, 2002

FIGURA 2.1 – KNOWLEDGE PRACTICES

La presenza di questi requisiti permette di fornire ad una impresa le basi su cui poter attuare un sistema di gestione della conoscenza. Di seguito descriviamo brevemente il significato attribuito ai sei requisiti individuati.

- 1) La *K-technology* individua, analogamente a quanto sostiene Sorge, la presenza e l'utilizzo di un'infrastruttura tecnologica. Le *K-tech* rappresentano tutte le soluzioni informatiche che aiutano le persone a generare, codificare e trasferire la conoscenza. Tuttavia la *knowledge technology* non si esaurisce in piattaforme esplicitamente dedicate al Knowledge Management, ma si estende alla vasta gamma di soluzioni che permettono di supportare la connettività organizzativa.
- 2) La *K-Structure* si riferisce la presenza di ruoli e responsabili esplicitamente collegati alle attività ed ai processi di Knowledge Management (quali per esempio *chief knowledge officer*, *knowledge administrator*, ecc.). Più precisamente, secondo gli autori, la progettazione di una struttura organizzativa utile ai fini di una idonea gestione della conoscenza si fonda su due aspetti.

Il primo aspetto è relativo alla capacità dell'impresa di dotarsi, accanto alla struttura formale, di una sorta di parallela "metastruttura" che probabilmente non emerge dall'organigramma, ma che dà vita a modelli di coordinamento/integrazione che

– *Capitolo 2* –

esprimono l'immagine dell'impresa come sistema pensante o contenitore di flussi di conoscenza. Un esempio è rappresentata dalle reti e comunità che si possono formare all'interno delle organizzazioni indipendentemente dalla struttura formale adottata da queste.

Il secondo aspetto da considerare nella progettazione di un assetto organizzativo che deve essere in grado di gestire la conoscenza, è, come già detto, la presenza di ruoli dedicati esplicitamente al Knowledge Management.

La presenza di figure in grado di supervisionare l'applicazione di un sistema di Knowledge Management è, secondo gli autori, fondamentale. Tuttavia il loro numero non dovrebbe essere troppo elevato in quanto si rischierebbe di rendere eccessivamente burocratico il sistema aziendale, andando incontro ad inerzie che un'azienda volta alla gestione della conoscenza vuole evitare.

- 3) La *K-Assessment* è riferita alle logiche e agli strumenti di valutazione dei risultati derivanti dai processi e dai sistemi di Knowledge Management. Con riferimento a questo aspetto, gli autori sottolineano che, di fronte alla domanda: "è possibile misurare il rendimento di un sistema di Knowledge Management?" non esiste una risposta univoca da parte degli studiosi.

Per alcuni è sufficiente l'applicazione di metriche tradizionali, quali l'utilizzo del ROI, legando così la riuscita del sistema di Knowledge Management al rendimento globale dell'azienda. Questo criterio è il più problematico, in quanto non è possibile scindere dal ROI quale parte del risultato sia stata influenzata dal contributo del sistema di Knowledge Management e quale non derivi dall'applicazione di un tale sistema.

Altri, invece, preferiscono ammettere che non è possibile stabilire una relazione lineare tra valore e conoscenza, ma che questa dipenda in modo vario da diversi fattori. A conferma di questo orientamento, si pone anche il fatto che l'osservabilità del valore della conoscenza diminuisce quando il problema si sposta dagli effetti ottenuti da un'applicazione diretta di conoscenza a un'applicazione filtrata da processi di trasferimento.

Un terzo gruppo di studiosi sostiene addirittura che, non solo nessuno è riuscito a rispondere efficacemente alla domanda in questione, ma che il motivo della carenza di questa risposta è che non esiste alcun metodo di misurazione.

– Capitolo 2 –

Secondo Turati e gli altri è, invece, importante tentare comunque di rispondere a questo interrogativo, non tanto in relazione all'assunto secondo il quale "non si può gestire ciò che non si può misurare", quanto perché tale sforzo potrebbe essere in grado di dimostrare "con prove tangibili" l'effettivo vantaggio portato da soluzioni di gestione della conoscenza.

- 4) La *K-HRM* è riferita alla presenza di orientamenti *knowledge based* nei meccanismi di gestione del personale. Ciò significa che la gestione del personale deve essere coerente con l'orientamento alla conoscenza dell'organizzazione. Di conseguenza la progettazione delle posizioni individuali dovrebbe avvenire a partire dalle competenze possedute dalle persone e dalla loro capacità di applicarle nei relativi contesti. Anche le retribuzioni e gli incentivi dovrebbero essere definiti in un'ottica di gestione della conoscenza. Tuttavia, ciò difficilmente avviene nelle realtà aziendali, nell'ambito delle quali la progettazione delle posizioni individuali avviene sulla base delle competenze richieste per svolgere il ruolo. Ed allo stesso modo le retribuzioni e gli incentivi sono spesso slegati dalle competenze dei singoli individui, per essere invece collegati al ruolo che le persone ricoprono nell'organizzazione. Ciò in ragione del fatto che non è sempre facile identificare quale sia la conoscenza posseduta dai soggetti individualmente, e come poterne incentivare l'applicazione sul campo, vista la caratteristica di soggettività di questa.

Disporre di un sistema di gestione del personale che operi in sintonia con la gestione strategica e organizzativa orientate alla conoscenza, secondo Turati e altri, costituisce un importante fattore di successo di un sistema di Knowledge Management.

- 5) La *K-Culture* è riferita alla presenza di una cultura orientata alla centralità della conoscenza, che deve quindi essere condivisa da tutta l'organizzazione. Gli autori individuano il principale ostacolo alla diffusione di una tale cultura nella resistenza culturale che spesso impedisce l'innovazione e il cambiamento nelle organizzazioni. Occorre dunque che il management si attivi al fine di creare un ambiente basato su principi di fiducia e di appartenenza, in modo da indurre le persone a partecipare attivamente al progetto di Knowledge Management, partendo appunto dalla condivisione di una cultura orientata alla centralità della conoscenza.

– Capitolo 2 –

6) Infine, la *K-Sponsorship*, è intesa come il sostegno ai processi di Knowledge Management da parte del top management, anche attraverso la definizione esplicita di eventi, rituali e simboli organizzativi. Gli autori intendono qui riferirsi ad una serie di azioni concrete d'appoggio al sistema, che mostrino alle persone coinvolte l'importanza che il processo assume per chi governa l'impresa. Secondo Turati e altri, guardare al fenomeno della *sponsorship* non significa guardare al modo in cui il management delle imprese impegnate in progetti di Knowledge Management sostiene finanziariamente lo sviluppo di soluzioni, ma a come questo crea un contesto allineato con principi non dissimili da quelli spesso esposti in materia di *learning organization*.

4. METODOLOGIE DI KNOWLEDGE MANAGEMENT

Sono stati finora descritti i principali requisiti che, secondo gli autori sopra citati, deve possedere un'organizzazione orientata alla gestione della conoscenza. La loro presenza è fondamentale ai fini della riuscita di un progetto di Knowledge Management; essi sono, quindi, necessari qualunque sia la metodologia operativa con cui l'azienda affronta la problematica del Knowledge Management.

I metodi, infatti, sono vari e vanno da quelli incentrati sulla gestione delle risorse umane secondo modalità che favoriscano la centralità della conoscenza delle persone; fino ad arrivare a quelli di carattere tecnologico basati sull'impiego di piattaforme software all'avanguardia per la gestione della conoscenza.

Sveiby (1996), in particolare, osservando sia le organizzazioni che applicano la gestione della conoscenza (cioè le aziende ed i professionisti), sia coloro che “vendono” soluzioni per la gestione della conoscenza (cioè i ricercatori ed i consulenti in campo di Knowledge Management) individua due “tracce”, ovvero due tipi di metodi di gestione della conoscenza, che si differenziano in base al concetto di conoscenza assunto. Queste sono la *Traccia-IT* e la *Traccia-Persone*.

La *Traccia-IT* assimila la gestione della conoscenza alla gestione delle informazioni e ricercatori e professionisti che operano in questo campo tendono ad avere un background in *computer science* e in scienza dell'informazione. In questo contesto la conoscenza è

– Capitolo 2 –

identificata come un *oggetto* che può essere identificato e maneggiato nei sistemi informativi.

La *Traccia-Persone* al contrario è rappresentata da ricercatori e consulenti che tendono ad avere un background in filosofia, psicologia, sociologia o business/management. In questo ambito la conoscenza è concepita come *processo*, cioè come insieme di abilità dinamiche, know-how ecc. in costante cambiamento possedute dalle persone. La gestione della conoscenza è in questo contesto riferita alla gestione delle persone.

Sebbene la Traccia-IT sia nuova, l'autore evidenzia che sta crescendo più rapidamente dell'altra. Individua, infatti, tre rapide fasi che si sono susseguite negli anni che portano al 2000.

La prima fase, iniziata attorno al 1992, è caratterizzata da una prima applicazione degli strumenti di *Information Technology* con finalità di miglioramento della produttività aziendale (come dice l'autore: "per evitare di re inventare la ruota").

La seconda fase tende a spostare l'attenzione sui clienti. Infatti nella prima fase le aziende avevano accumulato una enorme mole di dati, ma la loro utilizzazione era limitata rispetto ai vantaggi che ne avrebbero potuto trarre. In questa fase l'azienda si sposta verso un'ottica del tipo: "sfruttare ciò che conosciamo circa i nostri clienti per servirli meglio". La finalità non è più, come nella prima fase, di accumulare dati ed informazioni per non doverli elaborare di nuovo, ma interagire con questi per ottenere benefici ulteriori.

Infine, nella terza fase l'interazione con i dati ed informazioni posseduti, al fine di creare un valore aggiunto per il cliente, ha raggiunto un livello tale da portare ad un enorme entusiasmo per l'utilizzo dell'*Information Technology*. Si è scatenato in questa fase un vero e proprio boom di strumenti tecnologici, che ha condotto anche a problemi di "iper-valutazione" di questi.

La fase successiva dovrebbe riguardare, secondo l'autore, la valorizzazione delle conoscenze "sbloccando" quella parte del valore di queste detenuto dalle persone.

Si passa, quindi, ad una maggiore attenzione per la Traccia-Persone. Questa, infatti, pur avendo radici più antiche, è ancora ad uno stadio infantile. Ciò è dimostrato dal fatto che chiunque può acquistare un software per la gestione della conoscenza, ma sono in pochi quelli che hanno l'abilità per creare organizzazioni sostenibilmente creative.

– Capitolo 2 –

I fattori importanti in questa traccia sono la fiducia tra le persone e tra il management e gli impiegati; occorre pertanto fare degli investimenti per ottenere questi risultati così come nell'area tecnologica, ed in particolare porre attenzione alle persone, al reclutamento, nonché favorire dialoghi, creare ambienti privi di paura, ecc.

Sveiby sostiene che un primo passo per rendersi conto dell'importanza delle persone, soprattutto nell'ambito di un'organizzazione orientata alla conoscenza, potrebbe essere fatto cessando di considerarle un costo per l'azienda, ma trattandole come un investimento.

Anche Sorge (2000) evidenzia come le metodologie per l'applicazione di sistemi di Knowledge Management basate sulle tecnologie avanzate siano legate a pratiche di carattere "sociale" che considerano più da vicino la soggettività delle persone.

Sorge propone una sua ipotesi per la gestione operativa della conoscenza. Egli sostiene che da un punto di vista operativo, in alcune realtà organizzative il progetto di Knowledge Management parte con un processo orientato a costruire una mappa della conoscenza, cioè strutturare un modello di classificazione delle conoscenze tale da consentire ai lavoratori di accedere a conoscenze relative a soluzioni pratiche che l'organizzazione ha già utilizzato per risolvere un certo problema (per esempio le conoscenze "telematiche" reperibili da una mappa delle conoscenze accessibile tramite la Intranet aziendale).

L'aggiornamento di queste soluzioni preconfezionate (*best practices*), alimentato dagli stessi utenti della Intranet, costituisce il fulcro della condivisione della conoscenza, che deve abilitare possibili cambiamenti organizzativi ai fini di business. In altri termini, se il modello di business cambia, deve cambiare, contestualmente, anche l'organizzazione.

Secondo Sorge, in epoca di globalizzazione, occorrerà valorizzare l'esperienza internazionale dei dipendenti, la quale potrebbe fornire un surplus di valore nei progetti di Knowledge Management. Tuttavia, all'interno di ciascuna organizzazione è indispensabile che esista un nucleo stabile di persone affinché il funzionamento del coordinamento e delle varie procedure organizzative sia effettivo e affinché sia valorizzata la conoscenza che il dipendente possiede relativamente al mercato geografico in cui opera ed ai clienti con cui lavora.

– Capitolo 2 –

Un metodo per stabilire la giusta mediazione tra permanenza nel nucleo stabile e missione per acquisire esperienza internazionale consiste nel valutare le potenzialità di apprendimento di entrambi i casi.

Sorge quindi sembra quindi considerare strumenti tecnologici (la creazione di una intranet aziendale, repository di conoscenza e *best practices* telematiche) e politiche di gestione del personale (creazione di un nucleo stabile di dipendenti per consolidarne le conoscenze all'interno dell'organizzazione e promozione dell'esperienza internazionale delle persone per aggiornare la gamma di conoscenze) come momenti complementari e collegati nell'ambito dello stesso progetto di Knowledge Management.

Nei paragrafi seguenti saranno analizzate più in dettaglio le metodologie operative qui introdotte per la gestione della conoscenza, ossia quelle basate sulla gestione delle risorse umane e quelle basate sulle tecnologie.

4.1. METODOLOGIE BASATE SULLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Diversi autori sostengono l'importanza di gestire le persone ai fini di una completa gestione della conoscenza all'interno delle organizzazioni.

Abbiamo già citato il contributo di Sveiby che evidenzia una precisa "traccia" nella quale la gestione della conoscenza è riferita alla gestione delle persone. La conoscenza infatti è considerata una componente strettamente legata alle persone.

Il contributo di questo autore non è l'unico che focalizza la gestione delle risorse umane come punto centrale di un sistema di Knowledge Management.

Camuffo (1996) afferma che i sistemi di gestione delle risorse umane possono costituire potenti strumenti di apprendimento organizzativo e possono rappresentare un elemento costitutivo della strategia aziendale.

In particolare Camuffo considera gli approcci di gestione basati sulle competenze come la frontiera innovativa dei sistemi di gestione delle risorse umane.

Secondo questo autore le politiche di gestione delle risorse umane basate sulle competenze possono essere interpretate, alla luce del contributo di Nonaka, come la

– Capitolo 2 –

modalità tipica con cui si costituisce conoscenza dentro le imprese a livello individuale e a livello organizzativo.

In altri termini, il modello di Nonaka consente di interpretare gli approcci *competency based* di gestione delle risorse umane come un processo di generazione di conoscenza organizzativa.

Tali politiche cercano di promuovere l'apprendimento dei lavoratori, di selezionare il personale in base alle competenze possedute, non solo quelle professionali strettamente legate alla mansione da svolgere, ma anche capacità di apprendimento, di gestione di situazioni anomale ed inusuali, quali ad esempio la capacità di gestire situazioni di crisi.

Quello che viene messo al centro dell'attenzione è la competenza degli individui. Appare quindi necessario chiarire il significato del concetto di competenza e delle sue relazioni con quello di conoscenza.

Alcuni autori hanno rilevato lo stretto legame tra competenza e conoscenza. Infatti la *competenza* è la qualità personale o collettiva grazie alla quale "io posso" o "noi possiamo" fare qualche cosa. La competenza si traduce nell'attivazione o nella mobilitazione di una particolare conoscenza in un contesto professionale dato (Fini, 2002).

La conoscenza è ciò che serve per elaborare risposte e soluzioni a problemi nuovi. Essa può, infatti, avere due significati apparentemente molto differenti:

- essa è prima di tutto ciò che permette di interpretare un'informazione, di dare un senso ad esse per trasformarle in un nuovo sapere;
- essa è incorporata in una persona e può diventare un prezioso alleato in una situazione problematica.

In ogni caso, la conoscenza rappresenta comunque un fattore umano. Competenza e conoscenza sono intrinsecamente legate l'una all'altra e caratterizzano la ricchezza umana su cui l'impresa può contare (Fini, 2002).

Quando così interpretati, il legame tra conoscenza e competenza e la caratteristica soggettiva di queste sottolineano l'importanza per i sistemi di Knowledge Management di considerare la gestione delle persone una parte importante ai fini della gestione della conoscenza all'interno delle organizzazioni.

– Capitolo 2 –

In questo quadro, l'utilizzo di metodologie basate sulla gestione delle risorse umane ha come obiettivo principale quello di valorizzare le conoscenze possedute delle persone e consentirne lo sfruttamento a favore dell'organizzazione.

4.2. METODOLOGIE BASATE SULLA TECNOLOGIA

L'impiego della tecnologia per costruire sistemi di gestione della conoscenza si sta diffondendo molto velocemente.

L'utilizzo degli strumenti tecnologici in questo campo, permette di considerare un sistema di gestione della conoscenza come un ambiente integrato che, utilizzando le tecnologie dell'informazione, abilita le organizzazioni a usufruire dei vantaggi derivanti da un opportuno trattamento della conoscenza, in termini di "cattura", gestione e diffusione della stessa.

Come già detto parlando dei requisiti per un'efficace adozione di sistemi di Knowledge Management, la tecnologia non può essere considerata separatamente da altre condizioni (organizzative, culturali). Tuttavia è importante non confondere l'impiego di sistemi per la gestione della conoscenza con il semplice impiego di infrastrutture di *Information Technology* (Sorge, 2000).

Un sistema di Knowledge Management basato sulle tecnologie non corrisponde semplicemente all'utilizzo di *Information Technology*. Questa comprende, infatti, tutti quegli strumenti informatici (infrastrutture) che consentono di sostituire il cartaceo all'interno delle organizzazioni, favoriscono la comunicazione ecc., facilitando, quindi, il lavoro ed evitando sprechi di spazio e tempo. La loro introduzione non vuol dire, però, che vi sia un cambiamento di cultura aziendale, ne tanto meno un allontanamento dalla gestione tradizionale dell'impresa. Si può quindi affermare che la base per un sistema di Knowledge Management deve necessariamente sfruttare il contributo fornito dagli strumenti di *Information Technology* per ottimizzare i propri risultati, ma questo non vuol dire che l'*Information Technology* sia sufficiente a orientare l'organizzazione alla gestione della conoscenza.

Per cui l'impiego di strumenti di *Information Technology* è solo un fattore abilitante per il Knowledge Management.

– Capitolo 2 –

In generale si parla di Sistemi di gestione sistematica della conoscenza (SKM), considerati come quell'insieme di processi, strumenti e infrastrutture mediante i quali un'organizzazione migliora, mantiene e sfrutta tutti gli elementi caratteristici della sua base di conoscenza (Bogliolo, 1998).

La principale necessità che ha indotto ad intervenire attraverso l'impiego della tecnologia per gestire la conoscenza è l'enorme quantità di dati e informazioni provenienti dal mercato, nonché la quantità di dati e informazioni in continua crescita elaborate all'interno dell'organizzazione.

Sono quindi necessari delle metodologie e *tools* per l'analisi strutturata e mirata del contesto in cui le aziende si muovono (Temperanza, 2002).

Queste metodologie si focalizzano principalmente su due direzioni:

- 1) sull'analisi della conoscenza aziendale al fine di localizzare le fonti e i flussi della conoscenza valutandone la rilevanza;
- 2) sulla pianificazione della conoscenza aziendale al fine di formulare metodi di memorizzazione, aggiornamento e disseminazione.

Attuare una gestione della conoscenza con strumenti tecnologici significa anche far emergere l'importanza dei fabbisogni conoscitivi, cioè delle conoscenze che un'azienda non ha o non sa di avere e di cui avrebbe bisogno per migliorare le singole attività. Questo ribadisce la necessità della consapevolezza e della volontà di costruire un sistema orientato alla conoscenza. Non basta quindi adottare un sistema tecnologico valido, altrettanto importante è lo "spirito" con cui si affronta la sua introduzione in azienda.

Infatti, come già detto, le soluzioni di Knowledge Management non possono prescindere dalle realtà aziendali in cui si vogliono integrare. Pertanto, gli strumenti messi a disposizione dai vari fornitori di prodotto sono senz'altro il punto di partenza su cui innestare le attività di gestione e condivisione del capitale di conoscenze posseduto, ma intorno a questi deve crescere la consapevolezza che solo uno sviluppo mirato dedicato alla integrazione dei sistemi aziendali con sistemi tecnologici e allo sviluppo di opportune funzionalità possono supportare la fase di estrazione della conoscenza necessaria.

A questo fine, l'autore ritiene necessario individuare le persone in possesso della conoscenza rilevante per l'impresa (ad esempio conoscenza relativa ai clienti o ai fornitori)

– Capitolo 2 –

e soprattutto delle competenze necessarie ad utilizzare tali conoscenze, avvalendosi della mappatura delle competenze.

La mappatura di tali competenze è complessa, in quanto richiede un rapporto diretto con i loro detentori e una analisi/selezione di quali siano le conoscenze critiche da condividere.

Un supporto a questa attività di mappatura delle conoscenze e della loro rilevanza aziendale può oggi essere assistita da varie tipologie di sistemi (Temperanza, 2002).

1. Soluzioni di gestione documentale integrate all'interno di portali aziendali dotati di motori di ricerca basati su reti con la capacità di analizzare qualsiasi testo (indipendentemente dalla lingua in cui è prodotto e dal formato multimediale del documento) e di identificarne e classificarne per rilevanza i concetti presenti, fornendo contestualmente i riferimenti ad altri documenti (o a indici precostruiti), nei quali tale testo ha il maggior grado di rilevanza.
2. Soluzioni basate sull'utilizzo di motori di ricerca capaci di effettuare ricerche, definite tramite istruzioni eseguite in linguaggio naturale, e fornire l'elenco dei documenti che contengono non solo i termini inseriti ordinati per rilevanza, ma anche i documenti correlati, sulla base di similarità di contenuto rispetto all'istruzione impostata.
3. Soluzioni che si basano sull'utilizzo, in modo implicito, delle tecnologie da parte degli attori all'interno degli *enterprise portal* e finalizzate ad analizzare le azioni e i comportamenti dell'utente determinandone le aree lavorative di interesse e/o le competenze possedute. Applicando le tecniche di estrazione di concetti e l'analisi della frequenza con cui ricorrono determinati argomenti, man mano che un utente consulta determinati documenti o si connette a determinati siti o usufruisce di determinate risorse, viene creato un profilo dell'utente. Quindi a seguito dell'autenticazione, l'utente accede alla propria home-page personale contenente le notifiche relative alle informazioni di interesse, costruite automaticamente dal sistema tracciando il suo comportamento in termini di ricerche effettuate e Log On acceduti.
4. La diffusione dei sistemi di rete interaziendale basati sulla tecnologia Internet consente la realizzazione di sistemi di workflow per la gestione del lavoro in modo collaborativo, per la distribuzione e la circolarità delle informazioni.

Questi tipi di sistemi offrono la possibilità di automatizzare e modificare dinamicamente i flussi delle informazioni in base alle competenze che si vengono a creare nella rete

– Capitolo 2 –

aziendale. Gestiscono, quindi, la “riunificazione dei saperi” dei singoli esperti che prima operavano in modo relativamente isolato, permettendo il ricrearsi di un centro delle conoscenze e delle competenze aziendali.

5. CONCLUSIONI

Obiettivo di questo capitolo era di procedere ad un’analisi dei sistemi e approcci proposti in letteratura per la gestione della conoscenza all’interno delle organizzazioni.

In via preliminare, si è tentato di pervenire ad una definizione del termine Knowledge Management. A questo fine sono state esaminate alcune definizioni presenti in letteratura. Tale analisi ha consentito di evidenziare come il termine “gestione della conoscenza” sia identificato e definito in modo diverso dagli autori che trattano questo tema, sebbene concordino nel sottolineare il carattere di centralità della conoscenza in quanto principale risorsa fonte di un vantaggio competitivo stabile e duraturo per le imprese.

Inoltre, nonostante definiscano il concetto in modo diverso, gli autori sembrano concordare sulla necessità del possesso di alcuni requisiti base da parte di un’organizzazione che voglia gestire la conoscenza in modo efficace.

In particolare, il contributo di Sorge (2000) ne individua tre: quello culturale, quello organizzativo e quello tecnologico. Mentre una analisi di Turati e altri autori articola in sei requisiti fondamentali (*K-Technology, K-Structure, K-Assessment, K-HRM, K-Culture, K-Sponsorship*) la strutturazione di una azione di Knowledge Management, arrivando a coniare il termine di Knowledge Based Organization.

Si è passati poi a considerare le metodologie operative utilizzabili per gestire la conoscenza all’interno delle organizzazioni.

In particolare, da un lato sono state identificate le metodologie sulla gestione delle risorse umane secondo modalità che favoriscano la valorizzazione delle conoscenze delle persone. Una di queste modalità è ad esempio quella individuata da Camuffo (1996), ossia la gestione delle risorse umane basata sulle competenze e interpretata dall’autore, alla luce del modello di Nonaka e Takeuchi, come modalità tipica con cui si costituisce conoscenza dentro le imprese a livello individuale e organizzativo.

– *Capitolo 2* –

Dall'altro lato, sono state individuate e descritte le metodologie di carattere tecnologico basate sull'impiego di piattaforme software all'avanguardia per la gestione della conoscenza.

Allo scopo di fornire una esemplificazione delle metodologie di gestione della conoscenza basate sull'utilizzo di architetture tecnologiche, il prossimo capitolo è dedicato ad un'analisi in profondità di un caso aziendale, quello dell'azienda IT Consult che ha sviluppato un approccio originale al Knowledge Management e un prodotto software per la gestione della conoscenza all'interno delle organizzazioni.