

## **CAPITOLO 2: IL KNOWLEDGE MANAGEMENT**

*“Anche la conoscenza è potere”*

**BACON F.**

*“Chi non ricorda è destinato a ripetere i suoi errori”*

**SANTAYANA**

Nel seguente capitolo verrà trattato inizialmente il concetto di Knowledge Management nel suo significato teorico, cercando di comprendere cosa si intenda per gestione della conoscenza. Verranno indicate alcune definizioni dei più impegnati autori sull'argomento; in seguito, sempre seguendo tali autori, si tratterà lo stato attuale del Knowledge Management andando ad esaminare le diverse prospettive di analisi da quella concettuale a quella gestionale e così via.

Una terza parte del capitolo prenderà in esame coloro che fanno lavoro di Knowledge Management, i cosiddetti Knowledge Workers. Infine, verrà trattato il tema del Knowledge Management nelle organizzazioni aziendali, affrontando le dinamiche implementative di una pratica simile.

La conoscenza in azienda risulta spesso sia implicita che tacita e questo la rende vulnerabile, se ne rischia così la perdita e la fuoriuscita. Troppo spesso le esperienze non vengono capitalizzate, gli errori vengono ripetuti, le best practices non vengono fatte circolare. La conoscenza risulta frequentemente poco accessibile, o meglio non risulta disponibile quando serve, dove serve, a chi serve; spesso è difficile da utilizzare, per il modo in cui viene raccolta, formalizzata e proposta a chi deve farne uso.

Oggi in un ambiente concorrenziale in cui le aziende devono competere sempre più a livello globale, dove per ottenere vantaggio competitivo è importante saper gestire efficacemente le informazioni e le conoscenze (interne ed esterne all'azienda), si avverte la necessità di imparare cosa significhi saper gestire la conoscenza.

In termini molto generici gestione della conoscenza, in ambito aziendale, significa:

- Mappare la conoscenza necessaria (per gestire uno specifico business, un processo, una specifica unità organizzativa, ruoli/mestieri);
- Valutare lo "stato" della conoscenza esistente, assicurandone costantemente: la patrimonializzazione, la diffusione, la messa in comune, l'aggiornamento (nuove soluzioni, innovazione, miglioramento...)<sup>1</sup>

Chiaramente per avere successo non esiste una ricetta preconfezionata ma ogni impresa deve tenere conto dell'evoluzione del particolare settore di mercato nel quale opera, della cultura posseduta, delle risorse umane, delle tecnologie di cui dispone e delle scelte singole messe in atto nell'iterazione col mondo esterno.

Il primo passo da compiere per ogni impresa che desidera competere a livello mondiale è globalizzare le proprie azioni attraverso una "infrastruttura" (tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni), che comprende oltre agli strumenti tecnologici anche e soprattutto i processi, le persone e la cultura organizzativa. È infatti possibile affermare che le migliori pratiche di Knowledge Management non partono dalla tecnologia in sé stessa, ma dai processi e dalle persone, che condividono conoscenze attraverso le quali migliorano il modo di lavorare. Non bisogna però scordarsi che la tecnologia si conferma comunque uno strumento fondamentale per facilitare il processo di creazione, valorizzazione e coltivazione della conoscenza in ambito aziendale.

La citata infrastruttura deve essere considerata come una *cosa viva* le organizzazioni devono *coltivarla* per farla crescere e sviluppare armoniosamente e coerentemente con le attività da affrontare quotidianamente.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> "Verso sistemi integrati di gestione della conoscenza" sito internet [www.isvor.it/attifacoltà/](http://www.isvor.it/attifacoltà/)

<sup>2</sup> Claudio Ciborra *INFRAGLOBE: infrastrutture e gestione della conoscenza nelle imprese globali* ETAS LIBRI (1998) pag.1-25

---

## 2.1. CHE COS'E' IL KNOWLEDGE MANAGEMENT?

Si definisce Knowledge Management (KM) la prima e la più importante disciplina gestionale che impiega il *capitale intellettuale* come un asset (una risorsa gestibile).

L'obiettivo primario del KM consiste nel mettere tutta la capacità intellettuale dell'azienda a disposizione dei Knowledge Workers (KWs), coloro che quotidianamente prendono le decisioni che, in seguito, determineranno il successo o il fallimento di un'azienda.

Il KM non ha una funzione che implica la creazione di un database centrale atto a replicare in modo completo tutte le conoscenze dei lavoratori o che venga installato nei sistemi che questi utilizzano. Tutt'altro, infatti, il suo scopo è quello di far collaborare insieme su base paritaria la *tecnologia* con la *cultura* e i *processi aziendali*, utilizzando la prima come veicolo per gestire e per far arrivare le informazioni e le competenze dell'intera azienda ai summenzionati KWs.

Per ora il KM resta una pratica piuttosto giovane, anche se però sta crescendo con grande rapidità. Ciò si verifica grazie al fatto che per mezzo del KM è possibile massimizzare il valore di un'organizzazione attraverso una gestione maggiormente sistematica del proprio capitale di esperienze e di capacità intellettuali. Non a caso le grandi aziende, oggi, considerano la gestione della conoscenza e il processo di innovazione come le discipline dalle quali ottenere un Vantaggio Competitivo (VC) capace di far leva sul grado di soddisfazione degli utenti (clienti).

La validità del KM è dimostrata anche dal fatto che con tale pratica si assicura l'accesso alle competenze e alle informazioni necessarie per affrontare adeguatamente i problemi e le opportunità che di volta in volta si presentano a ciascun lavoratore. In tal modo, ogni individuo appartenente ad una specifica azienda sarà preparato ad affrontare un ambiente in cui la demografia, l'industria, l'economia e le esigenze dell'utente mutano costantemente, e questo non è nient'altro che l'ambiente in cui si trovano a dover competere le imprese oggi.

Attuata nel modo migliore possibile, una pratica di KM permette una serie di economie, ma il suo valore reale viene conseguito soprattutto nelle organizzazioni più adattabili e maggiormente orientate al futuro. Il successo futuro può essere assicurato solo se un'azienda è orientata all'innovazione (come ampiamente asserito nella nuova teoria della

new economy). Così che le imprese beneficeranno di: un più rapido sviluppo dei prodotti, un migliore processo decisionale, lavoratori più competenti e servizi in grado di rispondere alle esigenze degli utenti finali nel modo più efficiente ed efficace possibile. Tali vantaggi saranno valutati dalle organizzazioni in termini di: riduzione dei tempi di ciclo, migliori ritorni dalle risorse impegnate, indici di soddisfazione sui prodotti più elevati e superiori livelli di istruzione della forza lavoro impiegata.<sup>3</sup>

### 2.1.1. Alcune definizioni di Knowledge Management

- I. La società di consulenza Ovum per KM intende “la funzione di sviluppo e gestione delle risorse relative alle conoscenze *tangibili* (attività di ricerca e sviluppo, brevetti, database dei clienti, dei fornitori e dei concorrenti) e *intangibili* (skill, esperienze, competenze delle persone inserite nell’organizzazione);
- II. Il Gartner Group sostiene che “il KM promuove un approccio integrato per identificare, catturare, recuperare, condividere, e valutare tutto il patrimonio informativo presente in un’azienda. Questo patrimonio include i database, i documenti, le procedure ma anche le competenze e l’esperienza presente nella testa dei singoli che vi lavorano”, in base a tale definizione il Gartner Group ha intuito che la sfida principale per un KM efficace ed efficiente sarà riuscire ad ottenere l’integrazione tra cultura e discipline comportamentali con le più avanzate tecnologie disponibili in campo di ICT (*Information and Communication Technology*);<sup>4</sup>
- III. Secondo lo studioso Hibbard<sup>5</sup> il KM è un processo per catturare tutte le competenze collettive residenti in ogni dove di un’azienda (database, archivi cartacei e nelle teste delle persone) e distribuirle in ogni parte dell’azienda stessa dove esse possono essere utilizzate per ottenere l’ottimizzazione produttiva;

---

<sup>3</sup> [www.isvor.it/attifacotla](http://www.isvor.it/attifacotla)

<sup>4</sup> per le prime due def. [www.microsoft.com/italy/dns](http://www.microsoft.com/italy/dns); [www.docflow.com](http://www.docflow.com)

<sup>5</sup> Hibbard J. *Knowing What We Know* in Information Week (20 Ottobre 1997)

---

- 
- IV. Per lo studioso Petrash<sup>6</sup> KM significa avere le giuste conoscenze nelle persone giuste al momento giusto in modo da poter prendere le migliori decisioni possibili;
  - V. L'economista Macintosh<sup>7</sup> afferma che il KM comporta l'identificazione e l'analisi della conoscenza richiesta e disponibile, successivamente la pianificazione e il controllo delle azioni di sviluppo della conoscenza stessa (considerata come un bene un'attività o meglio un asset) e l'adempimento agli obiettivi organizzativi;
  - VI. O'Dell<sup>8</sup> si limita ad affermare che il KM richiede un approccio sistematico per trovare, per capire e per usare la conoscenza al fine di creare valore per l'azienda;
  - VII. Una definizione un po' più completa la formula Beckman<sup>9</sup> secondo cui il KM è la "formalizzazione di" e "l'accesso a" esperienze, conoscenze e competenze che creano nuove capacità, incoraggiano l'innovazione, rendono le performance aziendali di un livello superiore e aumentano il valore per il cliente.

## 2.2. LO STATO ATTUALE DEL KNOWLEDGE MANAGEMENT

Come asserito in precedenza, il KM è una disciplina emergente, tuttora in pieno fermento, con molte idee ancora da testare e con molti problemi ancora da risolvere. Comunque, per chiarire le idee sullo stato attuale del KM è bene esaminare le sue diverse prospettive di analisi.

Ovvero:

- 1) Prospettiva concettuale;
- 2) Prospettiva di processo;
- 3) Prospettiva tecnologica;
- 4) Prospettiva organizzativa;
- 5) Prospettiva gestionale;
- 6) Prospettiva dell'implementazione.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> G. Petrash *Managing Knowledge Assets for Value* Knowledge-Based Leadership Conference, Inc Boston (Ottobre 1996)

<sup>7</sup> A. Macintosh *Position Paper on Knowledge Asset Management* Artificial Intelligence Applications Institute, University of Edimburgh (Maggio 1996)

<sup>8</sup> C. O'Dell *A Current Review of Knowledge Management Best Practice* Conference on Knowledge Management and the Transfer of Best Practice. Business Intelligence. London (Dicembre 1996)

<sup>9</sup> T. Beckman *Designing Innovative Business Systems through Reengineering* Fourth World Congress on Expert Systems Tutorial Mexico City (1998)

<sup>10</sup> Jay Liebowitz *Knowledge Management – Handbook* CRC PRESS (1999) pag.1-1

### 2.2.1. Prospettiva concettuale

Tale prospettiva riguarda la dimensione della conoscenza che verrà trattata successivamente in modo piuttosto ampio. In questa sede si può assumere qualche principio della conoscenza, come il fatto che la distribuzione di conoscenza formale e di competenze sono la chiave per ottenere performance organizzative superiori e maggior abilità che portano indubbiamente ad un maggiore successo sul mercato.

A tal riguardo è poi bene tenere presente che la gestione della conoscenza deve integrarsi con un “sistema di apprendimento organizzato”, il quale è fonte indispensabile di conoscenza che non potrà mai fuoriuscire dall’azienda.

### 2.2.2. Prospettiva di processo

Per considerare la conoscenza come un’attività di valore a disposizione dell’organizzazione, la conoscenza stessa, l’esperienza e le competenze devono essere formalizzate, distribuite e applicate. Secondo tale prospettiva, infatti, il KM è un *processo chiave* per utilizzare le competenze al fine di creare un sostanziale Vantaggio Competitivo nell’ambiente concorrenziale dei giorni nostri.

Sono diversi i contributi di ricerca su tale tema, ora verranno elencati alcuni dei modelli più rappresentativi:

- A.** Gli autori Di Bella e Nevis<sup>11</sup> propongono un ciclo di apprendimento organizzativo di tre fasi:
1. Acquisire;
  2. Disseminare;
  3. Utilizzare.

---

<sup>11</sup> A.J.Di Bella e E.L.Nevis *How organization learn: an integrated strategy for building learning capability* Jossey-Bass S.Francisco (1998)

---

**B.** L'economista Marquardt<sup>12</sup> propone un processo di KM che comprende quattro passi:

1. Acquisizione;
2. Creazione;
3. Trasferimento e utilizzo;
4. Immagazzinamento.

**C.** Wiing<sup>13</sup> propone anche lui un processo composto da quattro passi:

1. Creazione e ricerca;
2. Compilazione e trasformazione;
3. Disseminazione;
4. Applicazione e realizzazione di valore.

**D.** Ruggles<sup>14</sup> propone, invece, tre passi per il processo di KM con relative attività di supporto:

1. Generazione:
  - creazione
  - acquisizione
  - sintesi
  - fusione
  - adattamento;
2. Codificazione:
  - catturare
  - rappresentare;
3. Trasferimento.

---

<sup>12</sup> M.J.Marquardt e D.R. Shyvandt *Organizational learning: from world-class theories to global best practices* (2000)

<sup>13</sup> Wiig, K.M. *Knowledge Management: Where did it come from and where will it go*, Expert Systems with Applications, Vol. 13, No. 1 (September 1997) p1-14

<sup>14</sup> Ruggles, R. *THE STATE OF THE NOTION - KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PRACTICE*, California Management Review, Vol. 40, No. 3 (September, 1998) p80

---

---

**E.** L'americano O'Dell<sup>15</sup> presenta sette passi da seguire nel processo di KM:

1. Identificazione;
2. Raccolta;
3. Adattamento;
4. Organizzazione;
5. Applicazione;
6. Distribuzione
7. Creazione.

**F.** Infine Beckman<sup>16</sup> propone un processo che risulta essere il più completo:

1. Identificazione;
2. Formalizzazione (impadronirsi delle conoscenze);
3. Selezione;
4. Immagazzinamento;
5. Distribuzione;
6. Applicazione;
7. Creazione;
8. Vendita.

### **2.2.3. Prospettiva tecnologica**

Secondo tale prospettiva di analisi, in tal sede si deve prendere in considerazione l'uso dell'ICT a supporto degli obiettivi del KM.

Beckman ha contribuito molto allo studio del valore dell'ICT attraverso la formulazione e l'integrazione di concetti di rappresentazione della conoscenza, della sua immagazzinazione e trasformazione automatica.

Per facilitare la distribuzione della conoscenza un'infrastruttura di ICT risulta quasi indispensabile. Infatti, essa rende la conoscenza e le competenze facilmente ricercabili, accessibili e comprensibili a livello di corporate.

---

<sup>15</sup> O'Dell opera cit.

<sup>16</sup> Beckman opera cit.



---

Ad un livello primordiale Tobin<sup>17</sup> suggerisce di costruire una rete di ICT della conoscenza con i seguenti componenti:

- Depositi di conoscenza o meglio databases;
- Elenco delle fonti di conoscenza;
- Elenco delle risorse di apprendimento;
- Groupware (lavoro di gruppo con un unico software).

Ad un livello maggiormente avanzato Beckman<sup>18</sup>, invece propone un modello composto dai seguenti elementi:

- Architettura e modelli di ICT;
- Piattaforma di ICT (hardware);
- Comunicazioni (dati, voce, immagini, rete, sicurezza);
- Interfacce;
- Dati/Informazioni;
- Applicazioni software (tra cui ufficio automatico e groupware; sistemi di transazione; sistemi di supporto di decisioni e di informazioni esecutive; sistemi di informazioni funzionali come finanza, marketing, manifattura, ecc.; sistemi intelligenti);
- Sostegno agli utenti: fornendogli formazione e istruzione.

Per quanto riguarda tale prospettiva c'è un totale disaccordo circa il ruolo dei sistemi esperti e degli altri sistemi intelligenti, anche se è assolutamente chiaro che c'è una forte convinzione generale circa il valore della rete globale computerizzata e della pratica del groupware per distribuire la conoscenza.

L'idea base per una efficace distribuzione della conoscenza è data dai magazzini (repositories) della conoscenza.

Per repository si intende una struttura in grado di organizzare e rendere disponibile a tutti i dipendenti informazioni basilari sull'organizzazione, i prodotti, i servizi, i clienti, e i business processes dell'azienda.

Un'altra visione di magazzino della conoscenza lo considera come un deposito, on-line e su computers, di competenze, conoscenze, esperienze e documentazioni circa un

---

<sup>17</sup> D. Tobin *The New Knowledge-Enabled Organization: Moving from Training to Learning to Meet Business Needs* AMACOM (1998)

<sup>18</sup> Beckman opera cit.

---

particolare ambito di competenza. In tal modo la conoscenza stessa risulta collegata, raggruppata e integrata con le sue fonti dirette.

Ad un livello più specifico si può dire che tali repositories possono gestire:

- Immagini: foto e video;
- Suoni e segnali;
- Testi;
- Dati relazionali;
- Avvenimenti: ricavando conoscenza dall'esperienza, da eventi e da specifici problemi e dalle loro soluzioni;
- Routine: si cerca di immagazzinare attraverso conoscenza compilata quell'insieme di abitudini e consuetudini che uomini esperti spesso usano per risolvere problemi complessi;
- Obiettivi;
- Processi;
- Modelli: creando una struttura onnicomprensiva di tutto ciò che riguarda l'impresa.<sup>19</sup>

#### **2.2.4. Prospettiva organizzativa**

La prima cosa da sapere per quanto riguarda tale prospettiva sono le *caratteristiche dell'organizzazione della conoscenza*.

Secondo Beckman<sup>20</sup> le seguenti caratteristiche rappresentano ciò che è necessario in un'organizzazione per implementare pratiche di KM:

- Alti rendimenti;
- Alta attenzione al cliente;
- Propensione al miglioramento;
- Guida all'eccellenza;
- Alta flessibilità e adattabilità;
- Alti tassi di competenze e conoscenze;

---

<sup>19</sup> [www.microsoft.com/italy/technet/](http://www.microsoft.com/italy/technet/); Jay Liebowitz *Knowledge Management – Handbook* CRC PRESS (1999) pag. 1-1/1-19

<sup>20</sup> Beckman opera cit.

- 
- Alti tassi di apprendimento e di innovazione;
  - Strutture innovative di ICT;
  - Autodirezione;
  - Competenze di valore e distribuzione della conoscenza.

In tale sede è, inoltre, opportuno prendere in considerazione due tipologie di “struttura organizzativa”.

Uno dei quali viene proposto da Beckman<sup>21</sup>, il quale suggerisce di creare un COE (*centro di competenza*) per ogni campo o disciplina della conoscenza e per ogni problema specifico.

Ogni centro di competenza dovrà presentare precise funzioni, quali:

- Creare, ricercare, migliorare e gestire nell’ambito del magazzino della conoscenza (*repository*);
- Fissare e rafforzare le regole, i metodi e le pratiche per quanto riguarda l’ambito disciplinare;
- Stabilire relazioni e allineare/coordinare interessi in ambito di progetti, processi, specializzazioni per limitare conflitti interni;
- Accertare le competenze e il rendimento della forza lavoro, identificando le lacune e rimediando alle insufficienze;
- Sostenere, sviluppare e permettere alla forza lavoro di utilizzare servizi di consulenza e di formazione;
- Offrire lavoratori competenti allo staff di progetto e di processo attraverso una designazione, l’affitto, l’outsourcing, la crescita interna (promozione).

L’altra proposta viene fatta da Davenport e Prusak<sup>22</sup>, i quali identificano quattro progetti di “ufficio” per il KM:

#### 1. Magazzino di conoscenza (*repository*)

- Determinando la tecnologia corretta per immagazzinare la conoscenza;
- Persuadendo il personale a contribuire al magazzino;
- Creando una struttura per trattenere la conoscenza.

---

<sup>21</sup> J. Liebowitz e T. Beckman *Knowledge Organizations: What Every Manager Should Know* St. Luis Press (1998)

<sup>22</sup> T. Davenport e L. Prusak *Working Knowledge: how organizations manage what they know* Harvard Business School (1998)

---

## 2. Trasferimento di conoscenza

- Identificando, sviluppando e monitorando i canali per distribuire la conoscenza sia di natura umana che elettronica.

## 3. Gestione dell' "attività" conoscenza

- Calcolando le valutazioni della conoscenza;
- Negoziando con i possessori del capitale intellettuale desiderato;
- Gestendo un portafoglio di attività di conoscenza.

## 4. Sviluppo di un'infrastruttura

- Analizzando i bisogni finanziari;
- Lavorando con distributori esterni di tecnologia e servizi;
- Sviluppando nuovi approcci per la gestione delle risorse umane.

Un altro punto della prospettiva organizzativa da sviluppare è rappresentato dalle *funzioni* e dalle *responsabilità* del personale aziendale.

Nella pratica del KM sono quattro le funzioni che risultano fondamentali.<sup>23</sup>

### 1. *Personale Knowledge-Oriented.*

Con tale categoria ci si riferisce a tutta la conoscenza dei lavoratori di un'azienda o meglio alla conoscenza che ognuno crea, distribuisce e utilizza nell'ambito del suo lavoro, chiaramente faranno parte di tale gruppo di persone sia operai che impiegati;

### 2. *Specialisti di KM.*

Vi sono pareri discordanti sulle finalità di questa funzione. Alcuni autori danno poco valore a tale funzione perché credono nell'efficacia di un deposito-conoscenza non strutturato. Per cui, gli specialisti di KM che acquisiscono, deducono e strutturano la conoscenza, per tali autori, risultano inutili. Altri autori come Beckman e Liebowitz<sup>24</sup> sono di parere completamente opposto. Questi prediligono l'idea di un magazzino della conoscenza ben strutturato, valorizzando, dunque, tale funzione degli specialisti. Difatti, secondo loro, persone esperte nel campo del KM risultano essere necessarie per valorizzare, selezionare e organizzare la conoscenza da depositare in strutture

---

<sup>23</sup> Davenport e Prusack opera cit.

<sup>24</sup> Liebowitz e Beckman opera cit.

---

ben definite. I professionisti del KM comprendono anche ingegneri della conoscenza con un'esperienza in rappresentazione e deduzione della conoscenza stessa;

### 3. *Knowledge Project Managers.*

Si tratta di una funzione di responsabilità per quanto riguarda il progetto della conoscenza. Il personale in questione è responsabile del tradizionale sistema di gestione delle diverse funzioni aziendali, in un contesto, però, di KM. Per essere efficienti in tale funzione è necessario possedere delle qualifiche di tipo tecnico, di tipo psicologico e di business. Alcuni tra i principali compiti di tale funzione sono:

- Sviluppare gli obiettivi del progetto suddetto;
- Assemblare e gestire le aspettative del cliente;
- Monitorare i progetti di budgets;
- Identificare e risolvere le problematiche del progetto.

### 4. *Chief Knowledge Officer.*

Non è altro che il top-manager della conoscenza, che deve possedere parecchie qualità, come il fatto di essere:

- Sostenitore della conoscenza e dell'apprendimento;
- Progettista, implementatore e capo squadra di un'infrastruttura della conoscenza;
- Il primo collegamento tra fornitori esterni di informazioni e conoscenze;
- Il fornitore di input fondamentali nella creazione di conoscenze;
- Il trascinateur nella costruzione e nell'implementazione di un'architettura della conoscenza;
- Un esperto in alcuni aspetti fondamentali della KM come la creazione, la disseminazione e l'applicazione di conoscenza;
- Un profondo conoscitore di pratiche di KM e di innovazione tecnologica;
- Competente in discipline come l'ICT, il BPR (Business Process Reengineering = Gestione del Cambiamento Organizzativo) e soprattutto in KM.

---

Un ultimo aspetto di tale prospettiva è poi rappresentato dalla *cultura aziendale*.

Avere una “sana” *cultura aziendale* è, oggi, quasi indispensabile per il successo nella pratica del KM. Un’organizzazione, infatti, più risulta burocratizzata e più è limitata dal punto di vista della capacità di innovare, di essere agile e flessibile con la conseguenza di poter sfruttare rendimenti marginali bassi e il sicuro insuccesso nel futuro.<sup>25</sup>

### 2.2.5. Prospettiva gestionale

La cultura gestionale/manageriale attuale deve cambiare per poter assimilare le nuove pratiche di KM. Il *management* deve valutare e gratificare/remunerare le performance, i comportamenti e gli atteggiamenti che sono necessari e indispensabili per un’efficace utilizzo di pratiche di KM. Essenziale dovrà essere la pratica di valutare ciò che si remunera e remunerare solo ciò che si valuta.

In questo contesto, assume importanza la valutazione e la stima del *capitale intellettuale* presente in un’azienda. Delle buone *valutazioni* sono importanti per fissare obiettivi raggiungibili, rendere operativi alcuni compiti delicati e stabilire un insieme di regole da rispettare.

Per essere più efficace la valutazione deve essere effettuata attraverso un approccio multidimensionale con la finalità di allineare obiettivi, scopi e strategie. Tra le diverse analisi effettuate su tale prospettiva, interessanti sono quelle di:

**A.** Beckman<sup>26</sup>, che definisce tre categorie di *valutazioni*:

1. Risultati (passati);
2. Sistemi, processi e metodi (attuali);
3. Risorse (future).

In tal modo, focalizzando le valutazioni sulle risorse (di natura materiale ed intellettuale) si può ottenere una posizione tale da poter garantire all’organizzazione un futuro di successo.

---

<sup>25</sup> D. Zand *The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power* Oxford University Press (1997)

<sup>26</sup> Beckman opera cit.

---

**B.** Edvinsson<sup>27</sup>, che focalizza i suoi studi su come valutare i *beni intangibili* ed è riuscito a sviluppare uno dei più interessanti metodi di valutazione, specialmente per le competenze. La sua idea si basa su di una struttura di valutazione composta da cinque categorie:

1. Situazione finanziaria (passata);
2. Clientela (presente);
3. Metodi e sistemi (presenti);
4. Personale (presente);
5. Ricerca e sviluppo (futuro).

**C.** Ancora Edvinsson<sup>28</sup> che individua le aree dove le organizzazioni potrebbero scorgere le direzioni future per il successo:

- *Clientela*: in quest'area è importante riuscire a prevedere il cambiamento della clientela di base, le aspettative della clientela futura, i bisogni futuri per creare e sostenere nuovi prodotti e servizi, l'efficacia delle comunicazioni azienda/clientela;
- *Mercato*: in tale ambito è bene effettuare spese intelligenti, per il mercato, studiare i nuovi competitori e partecipare ai nuovi mercati emergenti;
- *Prodotti e servizi*: in quest'area risulta fondamentale la sensibilità verso le innovazioni proposte di volta in volta dal mercato e un investimento massiccio nello sviluppo di nuovi prodotti e servizi;
- *Partners strategici*: si cerca, qui, di puntare molto sul commercio elettronico, sulla relazionalizzazione, sul lavoro in rete;
- *Infrastruttura*: dove si effettuano investimenti in strumenti organizzativi e in un sistema di rete di controllo, in questo caso è bene possedere capitale e capacità per installare sistemi di infrastruttura;
- *Lavoratori dipendenti*: in quest'ultima area risulta fondamentale effettuare corsi di educazione, di addestramento, di formazione per ogni lavoratore almeno una volta all'anno. Risulta utile rivedere ogni anno le competenze a disposizione dell'azienda, pianificare una crescita di valore aggiunto per ogni impiegato e stendere programmi di assunzione sempre a cadenza annuale.

---

<sup>27</sup> L. Edvinsson e M.S. Malone *Intellectual Capital* Piatkus (1997)

<sup>28</sup> opera cit.

D. Sveiby<sup>29</sup> che offre un suo contributo alla causa della valutazione del *capitale intellettuale* presente in azienda. Tale studioso è maggiormente interessato alla valutazione dei beni intangibili che suddivide in tre categorie:

1. *Struttura esterna*, in cui si considerano le relazioni con i clienti da valutare in base ai livelli di soddisfazione;
2. *Struttura interna*, di cui si considera l'efficienza operativa;
3. *Competenze del personale*, di cui si considerano la soddisfazione, le credenze, le competenze e le prestazioni dei lavoratori dipendenti.

E. Ancora Sveiby<sup>30</sup>, il quale afferma che gli indicatori per la valutazione delle *attività intangibili* dovrebbero consistere nella misurazione di componenti della stabilità, dell'efficienza e della crescita/rinnovamento aziendale. Questa visione della misurazione delle competenze professionali è molto interessante, visto che essa vuole applicare una certa struttura valutativa anche per il management, per i professionisti, per lo staff di supporto e per gli imprenditori, cosa piuttosto insolita per metodi di valutazione utilizzati finora. Proprio la figura dell'imprenditore racchiude in sé un'importante fonte di competenze che dovrebbero essere diffuse all'interno dell'intera organizzazione.

Un altro aspetto della prospettiva gestionale della KM è rappresentato da *sistemi di ricompensa, di premio, di compensazione e motivazionali*.

Alla base di tali sistemi vi è l'idea di superare la staticità delle organizzazioni burocratiche, in cui ogni lavoratore dipendente e gli stessi manager risultano essere scoraggiati ad attuare pratiche per diffondere conoscenze e competenze.

Alcuni autori, tra cui Beckman<sup>31</sup> e Zand<sup>32</sup>, suggeriscono pratiche efficaci per la diffusione della conoscenza e per il suo utilizzo attraverso l'apprendimento e l'innovazione. Il concetto di base è rappresentato dal fatto che è necessario, per ogni impresa che vuole

---

<sup>29</sup>K.E. Sveiby *The New Organizational Wealth: managing and measuring Knowledge-based assets* Berrett-Koehler (1997)

<sup>30</sup> Sveiby opera cit.

<sup>31</sup> Beckman opera cit.

<sup>32</sup> Zand opera cit.



---

migliorare il proprio Vantaggio Competitivo, riuscire a mettere a disposizione dell'azienda le competenze e le conoscenze tacite di ciascun lavoratore.

Per rendere concreto tale concetto, gli autori summenzionati credono che sistemi di ricompensa/premio debbano basarsi sul successo organizzativo e sulla soddisfazione dei clienti, senza creare sistemi premianti eccessivamente orientati a rendere il rapporto tra colleghi competitivo e di conseguenza distruttivo.

Per incentivare l'innovazione, che rappresenta un aspetto importante del KM, è poi necessaria una cultura piuttosto elevata e forti incentivi. A tal riguardo, Beckman<sup>33</sup> propone, a tal riguardo, un *sistema motivazionale* integrato che può risolvere molti dei problemi verificatisi finora nel progetto, nell'implementazione e nel rendimento del KM.

Tale sistema è costituito dai seguenti passi:

- Determinare intento strategico;
- Sviluppare valori e regole;
- Creare opportunità;
- Monitorare e accertare i valori;
- Premiare i risultati.

Inoltre un'organizzazione con questo *sistema motivazionale* dovrebbe premiare/ricompensare l'ottenimento di:

- ◆ Soddisfazione del cliente;
- ◆ Un alto rendimento;
- ◆ Un incremento nelle conoscenze e competenze personali;
- ◆ Nuove conoscenze e competenze a livello globale;
- ◆ Un uso frequente delle competenze e delle conoscenze dell'organizzazione nell'"immagazzinazione" della conoscenza;
- ◆ Una certa prevenzione ai problemi o l'ottenimento di una soluzione professionale per ogni problema che si manifesta.

Tutto questo impegno nell'utilizzo di nuove soluzioni per migliorare l'efficacia delle pratiche di KM deve essere, però, accompagnato da una condotta e da comportamenti all'interno dell'azienda collaborativi, inoltre, per evitare alcuni imprevisti bisogna far riferimento a

---

<sup>33</sup>Beckman opera cit.

---

logiche che poggiano su concetti di sperimentazione e apprendimento e sull'assunzione dei rischi.<sup>34</sup>

## 2.2.6. Prospettiva dell'implementazione

Lo studioso Beckman<sup>35</sup> suggerisce di usare la BPR per guidare l'implementazione dei progetti di KM, i quali risultano piuttosto ampi e complessi.

Per avere successo nell'implementazione di una struttura di KM possono essere utili questi fattori:

- Una cultura aziendale orientata ad apprezzare il valore della conoscenza;
- Un'infrastruttura tecnico/organizzativa;
- Un sostegno dal più alto livello di management;
- Un collegamento ai valori economici o industriali;
- Un minimo di orientamento all'elaborazione di dati;
- Una certa chiarezza di visione e di linguaggi;
- Un aiuto motivazionale significativo;
- Un certo livello strutturale della conoscenza già presente in azienda;
- Una certa quantità di canali di trasmissione e di trasferimento della conoscenza.

I classici impedimenti all'implementazione di pratiche di KM in organizzazioni tipiche sono:<sup>36</sup>

- Il fatto che la conoscenza venga spesso accumulata anziché distribuita;
- Il fatto che conoscenze sviluppate da altri vengano spesso ignorate dal singolo anziché usate in situazioni di lavoro in cui altri ci sono già passati;
- Il fatto che conoscenze e competenze non vengano spesso valorizzate dalla cultura aziendale, perdendo così un prezioso valore, quello del capitale intellettuale;
- Infine, il fatto che coloro che distribuiscono conoscenze e competenze non vengano considerati molto utili al sostegno della causa dell'incremento reddituale

---

<sup>34</sup> Verna Allee *The Knowledge Evolution* Butterworth-Heinemann (1997)

<sup>35</sup> Beckman opera cit.

<sup>36</sup> Jay Liebowitz *Knowledge Management – Handbook* CRC PRESS (1999) pag.1-18/1-19

---

dell'organizzazione (invece andrebbero ricompensati per la loro preziosa condotta organizzativa).

Da quanto citato si può dedurre che una regola primaria, per un'impresa che vuole implementare un sistema di KM, è quella di saper creare, organizzare e distribuire conoscenza.

A conclusione di quanto detto finora sullo stato attuale del KM, risulta importante far notare che ci sono due chiavi di lettura fondamentali per il KM: una riguarda il suo oggetto, la *conoscenza*, l'altro gli *strumenti* utilizzati per gestirla.

Per quanto riguarda il primo aspetto, si deve puntualizzare che la necessità è quella di catturare ogni elemento possibile della conoscenza per evitare che qualunque cosa che in qualche modo l'organizzazione ha appreso possa andare perduta. Il che si può verificare per varie ragioni, come, per esempio, per la difficoltà delle persone a comunicare e condividere con altri le proprie esperienze, a causa di un frequente ricambio del personale oppure a causa dell'incapacità dell'azienda di intercettare, classificare e rappresentare le informazioni.

Per quanto riguarda il secondo aspetto, quello degli strumenti, è ormai palesemente chiaro che solo con un giusto contesto organizzativo e con un adeguato complesso di strumenti si possono evitare i discussi problemi del KM. Si intuisce, dunque, che anche la *tecnologia* (informatica) assume un ruolo importante nelle decisioni che riguardano le strategie aziendali.<sup>37</sup>

### **2.3. I KNOWLEDGE WORKERS, LE PERSONE CHE FANNO LAVORO DI KM**

Il recupero e la messa in circolazione di dati, di informazioni e di conoscenze rilevanti per l'organizzazione, il farli pervenire agli individui e ai gruppi impegnati ad eseguire compiti specifici rappresentano i compiti principali dei *Knowledge Workers*

---

<sup>37</sup> Materiale sul dibattito "Verso sistemi integrati di gestione della conoscenza" del professor Marcello Bogetti su: [www.isvor.it/attifacoltà](http://www.isvor.it/attifacoltà)

---

(KWs). Si può, dunque, immaginare come tali lavoratori rappresentino inequivocabilmente la risorsa più vitale per le aziende del ventunesimo secolo.

A questo punto, però, è bene fare una precisazione: il KM non consiste nel trasformare i KWs in ingranaggi intercambiabili di una qualche base di dati aziendale, ma, piuttosto, comporta la capacità di “rifornirli” della materia prima necessaria perché essi possano svolgere ciò che sanno fare meglio. I KWs sono coloro che svolgono compiti relativi all’organizzazione dell’informazione, i quali riescono a navigare anche in acque turbolente. Bèatrice Vacher<sup>38</sup> sostiene che i KWs sono coloro che riescono a scorgere un filo conduttore tra le numerose situazioni all’apparenza inestricabili che sanno convogliare le competenze necessarie alla realizzazione di azioni collettive e proprio per questo organizzano e creano soluzioni *ad hoc*. Sempre secondo la Vacher, questi mediatori, senza la pretesa di controllare l’informazione in generale, riescono a fare emergere quella adatta al contesto presente, sono attenti al dettaglio, alla relatività dei punti di vista, non vogliono dominare la conoscenza, ma pensano il mondo per approssimazioni successive, ponendo solo alcuni picchetti necessari. Sanno che l’informazione è per sua stessa natura indisciplinata e attuano degli espedienti per renderla visibile.

Se ora si volge uno sguardo al passato è possibile notare che ogniqualvolta la tecnologia ha assunto un ruolo importante, in una qualsiasi area della gestione aziendale, sono sorte figure professionali idonee a renderne possibile l’impiego e a far sì che gli utenti potessero usufruirne nel modo migliore. Ad esempio, all’avvento dei sistemi di gestione dei database è corrisposta la creazione della figura del “database administrator” e sia gli sviluppatori che gli utenti hanno potuto trarre il massimo vantaggio da questa tecnologia.

Analogamente, anche il diffondersi del KM sta causando un movimento simile, sia dal punto di vista di chi è chiamato a gestire i sistemi sia dal punto di vista di chi dovrà utilizzarli.

Le aziende che inseguono pratiche di KM sono spinte sempre più dal progresso tecnologico e dalle dinamiche del mercato ad organizzarsi mediante strutture più appiattite, riducendo i livelli gerarchici, adottando modelli decisionali molto più decentrati rispetto al passato. Il risultato di quest’evoluzione è che ora, nelle organizzazioni aziendali, si troverà un numero molto maggiore di persone in grado di prendere decisioni in autonomia (magari non si tratterà sempre di decisioni rilevanti, ma comunque saranno

---

pur sempre decisioni) e conseguentemente si avrà un numero molto maggiore di persone con esigenze informative specifiche e con la necessità di disporre in proprio di strumenti per l'elaborazione delle informazioni stesse.

Un'altra evoluzione a livello organizzativo, a questo proposito, è data dalla sempre maggiore integrazione ed interdipendenza dei processi aziendali. Oggi, infatti, l'impresa diviene sempre più simile ad un vero e proprio *organismo vivente*, nel quale la salute dell'intero sistema dipende dalla salute di tutte le sue parti. Ecco allora che la capacità di comunicare tra le persone, sempre, in ogni luogo, in qualunque condizione ed a qualunque livello divengono fattori critici di successo.

Inoltre, il progressivo diluirsi della necessità di lavorare fisicamente in un dato luogo rende le persone maggiormente abituate ad uno stile di lavoro *impersonale* e più legato alla disponibilità di strumenti idonei per la comunicazione, l'accesso e la distribuzione delle informazioni.

Si può ora tracciare un identikit approssimativo del lavoratore dell'*era della conoscenza*, ovvero del KW.

Si tratta di una persona a cui sono chiari gli obiettivi che deve raggiungere, alla quale vengono forniti gli strumenti da utilizzare e le direttive a cui attenersi ma a cui è demandato in gran parte la decisione di come e quando svolgere le attività necessarie. È ovvio che ciò comporta grandi trasformazioni sia a livello di infrastrutture che di cultura, tali cambiamenti non sono realizzabili nell'immediato, anzi saranno necessari alcuni anni prima che un'azienda si rinnovi completamente per poter intraprendere la strada del KM efficacemente, è in questo caso che la tecnologia può intervenire preparando il terreno per far sì che tutto questo si concretizzi realmente.<sup>39</sup>

Ciò che conta per il KM risulta essere dipendente per un buon 80% dal cambiamento delle persone (non nel senso di nuove assunzioni) e della cultura aziendale, mentre lo sviluppo tecnologico è rilevante per stimolare o meglio per favorire tale cambiamento e per poi supportarlo. Dunque, i KWs ricoprono un ruolo chiave, soprattutto, nella funzione di implementare pratiche di KM che vanno ad influenzare e a trasformare i sistemi aziendali, le infrastrutture, gli stili manageriali e i valori organizzativi, o meglio la *cultura aziendale*. In

---

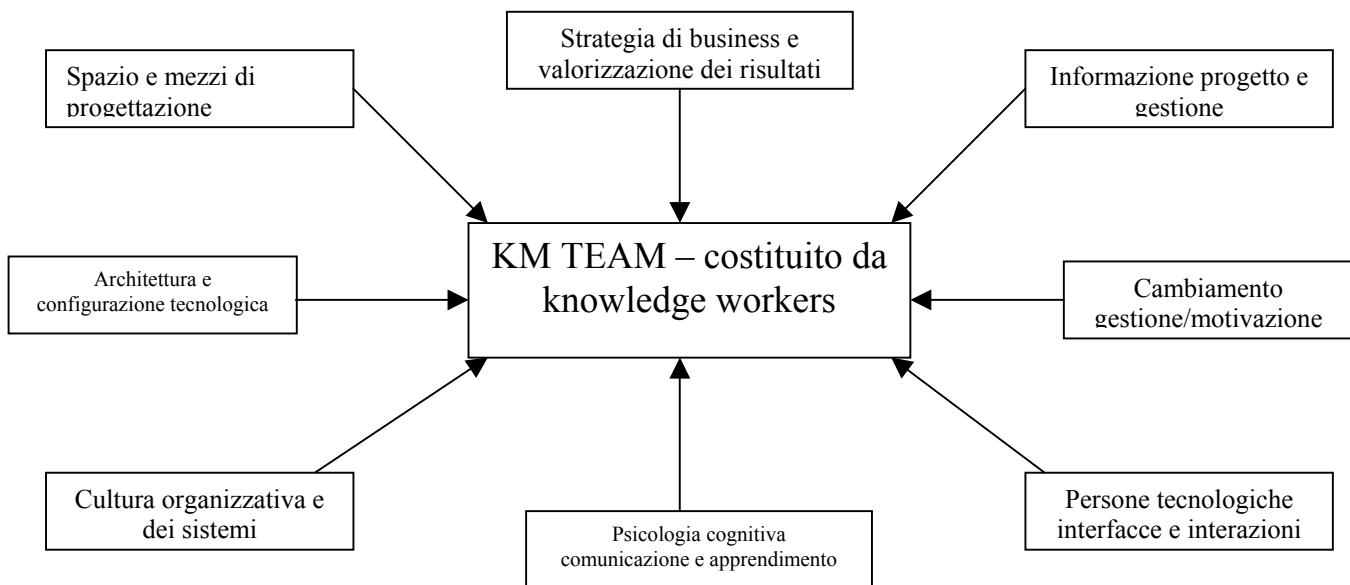
<sup>38</sup> sito: [aib.it/aib/boll/1998/98-3-380.htm](http://aib.it/aib/boll/1998/98-3-380.htm)

<sup>39</sup> [www.microsoft.com/italy/dns/pract\\_know1.htm](http://www.microsoft.com/italy/dns/pract_know1.htm); sito: [Fondazione.ibm.it](http://Fondazione.ibm.it)

altre parole, per implementare tali pratiche risulta necessario un cambiamento quasi radicale a livello culturale.

Una ricerca svoltasi nell'UK ha individuato in che modo i KWs possano pianificare, progettare e implementare un programma di KM. Tale ricerca, non ha fatto altro che considerare una combinazione di qualità, di competenze e di esperienze necessarie in diversi campi aziendali, i quali, però, risultano ancora piuttosto scoraggiati dall'idea di interagire e di integrarsi. In questo caso il KW deve cercare di far confluire tutti gli sforzi e tutte le conoscenze appartenenti ad ogni campo in questione, rendendo l'azienda sensibile alla problematica dell'implementazione di un programma di KM.<sup>40</sup>

I diversi campi aziendali presi in considerazione vengono evidenziati nel diagramma della pagina seguente, in cui si può notare la centralità del ruolo del Knowledge Worker.



Disegno ricavato da *Knowledge Management – Handbook* Jay Liebowitz CRC PRESS (1999)

<sup>40</sup> [www.brnt.com/km/](http://www.brnt.com/km/); *Knowledge management organizations & knowledge workers: view from the front line* Mael Business Newspaper (19 Febbraio 1998)

---

Comunque, ciò che porterà seriamente all'introduzione di massa delle pratiche di KM sarà soprattutto la diffusione di pratiche dell'apprendimento, che andranno a formare personale sempre più sensibile a problematiche riguardanti la gestione della conoscenza. Infatti, grazie alla *Learning Organization*, in azienda, il cambiamento verso una cultura sempre più orientata alla conoscenza risulta essere meno dirompente o meglio più morbido e di conseguenza più efficace.

Detto questo si può capire come in azienda si vadano a formare sempre più dei teamwork (formati da KWs), che sono la vera essenza del KM, composti da un mix di capacità, qualità personali ed esperienze, i quali rappresentano un nuovo approccio per sviluppare un'organizzazione aziendale, focalizzandosi su di un nuovo concetto per la gestione del personale.

### **2.3.1. Knowledge Management Teams – sistemi di teamwork**

Una diretta conseguenza dei KWs sono i *KM Teams* la cui qualità principale è quella presente in ogni lavoro di gruppo, vale a dire: l'impegno sinergico per raggiungere risultati finali comuni.

Idealmente questi *gruppi* dovrebbero autoselezionarsi all'interno delle aziende, nella realtà organizzativa attuale, però, si trova un mix tra autoselezione, cauta epurazione ed espliciti favoritismi. La cosa importante è che, comunque, all'interno dei *Teams* ci sia la presenza di persone con idee innovative e con capacità riflessive superiori.

Un aspetto rilevante di tali "gruppi di lavoro" è rappresentato dal fatto che deve essere coinvolta ogni area di business dell'impresa, quindi, per farne parte in modo attivo sono necessarie qualità che vanno oltre le capacità e le competenze lavorative standard di ciascuno. Sono quasi indispensabili: la capacità di negoziare, la capacità di persuasione, di comprensione, di riflessione, e così via.

Si sta andando verso la direzione di un lavoro di squadra in cui i rapporti umani socievoli rappresentano la caratteristica basilare.<sup>41</sup>

Le capacità e le competenze che un Knowledge Worker deve possedere sono:<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Ron Sanchez e Aimè Heene *Strategic learning and knowledge management* Wiley (1998)

- 
- Capacità nell'ambito della comunicazione
    - comprensione dei sistemi di comunicazione interni sia scritti che orali;
    - abilità nell'accertare i canali di comunicazione adatti in relazione alla cultura dell'organizzazione;
    - comprensione di come i sistemi di comunicazione possano contribuire ad un cambiamento culturale;
  - Capacità in ambito rappresentativo
    - abilità nel rappresentare i gruppi a tutti i livelli;
    - abilità nel rappresentare i cambiamenti complessi in un modo comprensibile;
  - Capacità in ICT (information communication technology)
    - abilità nell'identificare implicazioni relative all'ICT per poi inserirle nell'elaborazione di sistemi di KM;
    - abilità di comprendere i punti di forza e di debolezza dei sistemi a disposizione dell'azienda;
  - Competenze nell'*Information Management*
    - comprensione della gamma di potenziali input ed output;
    - comprensione di progetti basati sull'informazione;
    - conoscenza di come viene usata l'informazione;
    - consapevolezza delle attività coinvolte nell'organizzazione della conoscenza (riceverla, codificarla e disseminarla).

Sono poi indispensabili alcune qualità particolari per poter introdurre quest'idea dei "gruppi di lavoro" in azienda:<sup>43</sup>

- *Capacità di implementazione*, per formare la quale è necessario possedere:
  - conoscenza del business;
  - una rete di lavoro (networking);
  - comunicatività;
  - propensione ad assumersi dei rischi;
  - capacità nelle applicazioni e negli strumenti di ICT;
  - creatività;
  - capacità di negoziazione;

---

<sup>42</sup> Jay Liebowitz *Knowledge Management – Handbook* CRC PRESS (1999) pag.4-1/4-9

<sup>43</sup> Jay Liebowitz opera cit. pag.4-10/4-17



- 
- capacità, strumenti e tecniche di *Information Management*;
  - comprensione delle fonti interne ed esterne;
  - risolutori di problemi anziché generatori di problemi;
  - capacità nella gestione di gruppo;
  - essere predisposti alla “conoscenza”;
  - capacità di addestramento, di formazione e di educazione.
- *Capacità critiche*, tra cui si annoverano:
    - comprensione del business (cercando di rispondere alle seguenti domande: come è usata la conoscenza? da dove viene la conoscenza? che cosa significa conoscenza?);
    - comprensione del *core* di capacità necessarie;
    - il fattore di comunicazione (per il quale risultano rilevanti concetti come: networking e relationship, il saper comunicare il valore della conoscenza e l’abilità di distribuire informazioni in una forma comprensibile e utilizzabile);
    - capacità strategiche (per le quali è fondamentale avere una comprensione d’insieme e una consapevolezza globale delle politiche interne);
    - capacità di assorbire una grossa quantità di informazioni (assimilandole e applicandole per ottenere delle soluzioni).

Va ora chiarito il concetto di *Information Management* (IM) richiamato più volte precedentemente. In un ambiente di KM l’IM deve:<sup>44</sup>

- ◆ identificare e “acquisire” fonti interne;
- ◆ strutturare le fonti interne;
- ◆ raccogliere e acquisire fonti esterne;
- ◆ integrare fonti esterne e fonti interne;
- ◆ distribuire al momento più opportuno informazioni rilevanti e utilizzabili.

In buona sostanza si tratta di specialisti dell’informazione, che sono in grado di mappare l’informazione diffusa in maniera casuale nell’organizzazione. Essi divengono necessari anche per la costituzione di mezzi di comunicazione delle informazioni, creando dei collegamenti con gli utilizzatori della conoscenza per poterli assistere di volta in volta.

---

<sup>44</sup> Jay Liebowitz opera cit.

Per cambiare cultura aziendale e per implementare pratiche di KM è assolutamente chiaro che l'intervento di un IM non è sufficiente, tuttavia un'organizzazione non può pensare di sviluppare un ambiente di KM senza possedere le competenze proprie dell'IM, il quale favorisce la creazione di flussi d'informazioni non indifferenti, di fornire l'accesso a ciascun lavoratore alle informazioni appropriate e di gestire un magazzino di *intellectual assets* espliciti.<sup>45</sup>

Un IM può mappare le informazioni in un ambiente di KM nel seguente modo:

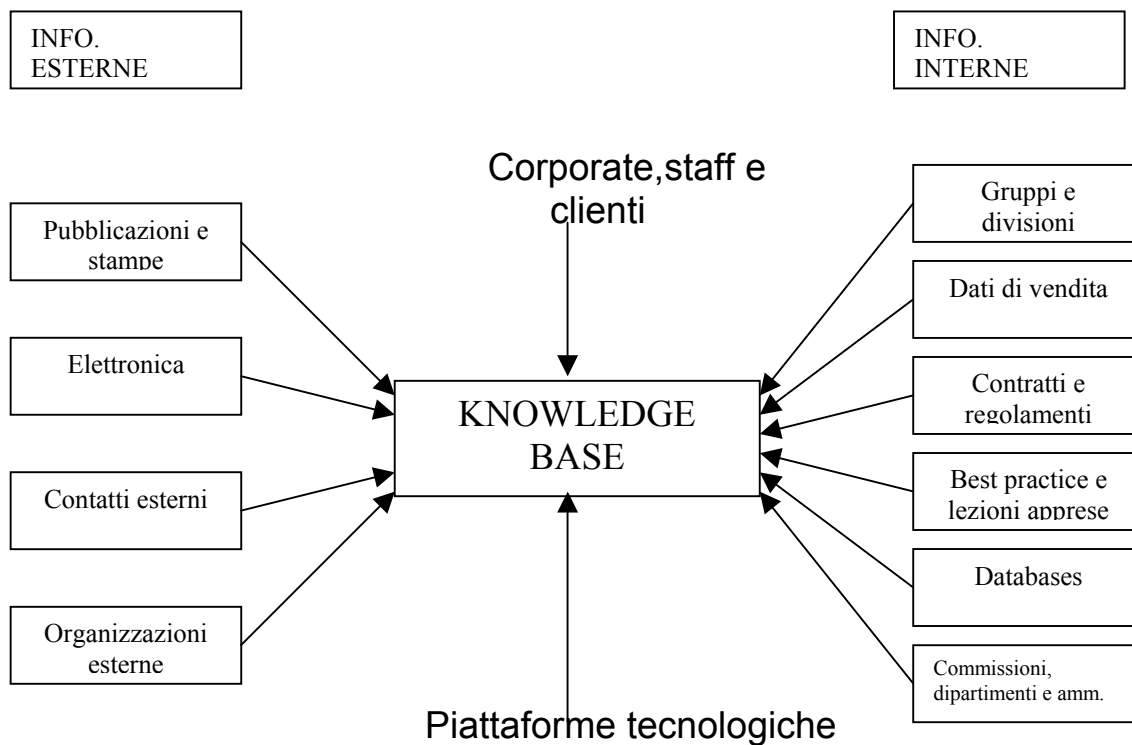


Grafico tratto da: Jay Liebowitz *Knowledge Management – Handbook* CRC PRESS (1999) pag.4-17

Una sottocategoria dei *KM Teams* è rappresentata dai *Virtual Teams* o *Knowledge networks*. Un *Virtual Teams* è qualcosa di più rispetto ad un insieme di persone connesse elettronicamente che lavorano su uno stesso progetto. È chiaro che l'ICT ha contribuito

<sup>45</sup> Guido Capaldo, Giuseppe Zollo *Human Resources and Knowledge Management* CUEN (1998) pag.33-49

---

non poco a svilupparli in modo più semplice ma non è possibile arrivare a concepire che la tecnologia sia la loro essenza.

Il loro principio base poggia sul concetto che un gruppo di persone, non necessariamente localizzate geograficamente, lavora, collaborando, per raggiungere un obiettivo comune. Tali persone, però, non devono essere “riunite” in un gruppo da un manager esterno ma devono essere automotivate da un accordo che fa leva su un insieme di obiettivi, scopi e compiti alla causa dei quali ciascuno può offrire un contributo valido, sentendosi, così parte integrante di una “comunità”.

La tecnologia risulta essere un mezzo facilitatore del *Networking*, la cui essenza è il concetto di persone distribuite in ogni dove dell'organizzazione che cercano di distribuire le proprie conoscenze attraverso ogni mezzo possibile.<sup>46</sup>

### 2.3.2. Un contributo importante a livello sociale

Per chiudere il discorso sui “lavoratori della conoscenza” è interessante prendere in esame una visione sociologica sul tema trattato. Il sociologo Peter Drucker, autore di *Post Capitalism Society* in cui definisce il nuovo ruolo dei lavoratori e delle aziende in quella che viene da lui definita la “società del sapere”, fu forse il primo a parlare di KWs.

Secondo questo autore i KWs tendono sempre più spesso a considerarsi come dei lavoratori interinali, dotati di strumenti propri di conoscenza, che portano con sé dove ritengono più opportuno. Drucker afferma che essi sono caratterizzati da una elevata mobilità e la maggiore sfida, per un'impresa, consiste nel far sì che gli elementi giudicati indispensabili e di particolare valore non desiderino andarsene.

I KWs non vogliono più potere o maggiori responsabilità, essi chiedono solo di poter avere una visione più definita dei reali obiettivi aziendali, e la possibilità di utilizzare con maggior profitto quello che hanno appreso e quello che sono in grado di fare.

Infatti, spesso Drucker durante le sue ricerche ha riscontrato che le lamentele più frequenti tra i lavoratori ad ogni livello erano: “non ho la possibilità di mettere in pratica quello che so, non mi propongono delle sfide, non sono chiamato a dare un contributo significativo”,

---

<sup>46</sup> *Organization design and the knowledge worker*, [www.mcb.co.uk/journals/knowledge/issue/article5.htm](http://www.mcb.co.uk/journals/knowledge/issue/article5.htm)

---

oppure: “vorrei avere un’idea più chiara degli obiettivi aziendali”. Inoltre, sempre Drucker sostiene che il KW deve lavorare a stretto contatto con il cliente. Questa è una delle differenze più evidenti tra il lavoratore della produzione di ieri e il KW di oggi.

Quando si pensa ai KWs ci si immagina in genere delle persone con titoli di studi significativi o ricercatori; invece sta crescendo un gruppo di lavoratori che Drucker chiama “tecnologi”, coloro che svolgono mansioni prettamente manuali che non si basano solo sull’apprendistato e sull’esperienza ma anche e soprattutto su conoscenze formali che si acquisiscono soltanto seguendo corsi specifici.

Una delle maggiori differenze che dividono le *competenze*, che tali persone hanno, dal *sapere*, consiste nel fatto che le prime cambiano e si evolvono molto lentamente, mentre il secondo diventa rapidamente obsoleto. Il sapere, nell’“era della conoscenza”, invecchia con grande rapidità, dunque, dovrà cambiare presto l’intero sistema didattico, andando a rivolgersi sempre più agli adulti, ai KWs.<sup>47</sup>

## 2.4. KNOWLEDGE MANAGEMENT E STRATEGIA DI BUSINESS

Le organizzazioni, che oggi competono a livello globale, devono puntare sulla completa soddisfazione del *cliente* per ottenere il massimo Vantaggio Competitivo. Tutto ciò dovrebbe passare, naturalmente, attraverso un approccio di KM, che permetta all’organizzazione di avere una gestione globale delle esperienze, dei processi, delle conoscenze, delle informazioni per poterle mettere a disposizione dei propri *clienti*.

Schematicamente una *strategia di KM* finalizzata ad ottenere la massima soddisfazione del *cliente* può essere così definita:<sup>48</sup>

- ESIGENZE
  - minori costi
  - minori perdite
  - più comunicazione/condivisione/integrazione delle conoscenze/informazioni
  - maggior produttività

---

<sup>47</sup> Intervista di Alessandro Musumeci a Peter Drucker *Il sapere è potere* in Sistemi & Impresa n.3 (1996)

<sup>48</sup> [www.italdata.it/knowman.htm](http://www.italdata.it/knowman.htm)

- RISPOSTA → Knowledge Management:  
l'approccio integrato per organizzare, rendere accessibili e condividere tutto il patrimonio informativo presente in un'organizzazione (S.I., database, documenti, procedure, competenze, esperienze)
  
- CONSEQUENZE → *Customer Orientation*  
→ Vantaggio Competitivo

Una strategia di KM, però, oltre ai clienti può includere anche altre sfere di interesse, quali: i concorrenti, le aziende entranti o uscenti dal mercato, i fornitori, le tecnologie, le regole e i prodotti/servizi sostitutivi.

Forse, è proprio a causa di tutta questa complessità che sono ancora poche le aziende orientate alla creazione di una connessione tra conoscenza e strategia.

Una delle poche cose certe in quest'ambito è rappresentata dal fatto che le *conoscenze strategiche* sono mediate da una strategia della mente umana.

Dunque, un aspetto critico per realizzare una relazione tra *conoscenza* e *strategia* è il "fattore umano", o meglio il fatto che la conoscenza nasce e viene applicata nelle menti umane dei "conoscitori". Rilevante diventa allora considerare le capacità individuali e le competenze organizzative presenti in un'impresa. Per conoscere quali capacità e quali competenze sono necessarie per la propria attività, ogni impresa deve cercare di far collimare la propria visione strategica con la gestione delle risorse umane.

Le organizzazioni dovrebbero promuovere, al loro interno, interazioni attraverso le quali si deve cercare di dare una risposta a domande di questo tipo:

- *Noi siamo soddisfatti della nostra attuale strategia in questo momento oppure è meglio svilupparne una nuova?*
- *Se siamo soddisfatti della nostra strategia attuale, cosa è necessario fare per eseguirla il più efficacemente possibile?*
- *Quale conoscenza abbiamo bisogno di estrapolare dalle attività di esecuzione della strategia?*

- 
- *Se abbiamo bisogno di una nuova strategia, cosa circa il nostro ambiente di business necessitiamo di conoscere per sviluppare una nuova strategia?*
  - *Se noi necessitiamo di una nuova strategia, c'è qualcosa in cui abbiamo sostanziali conoscenze per poter spingere l'azienda in una nuova direzione positiva?*
  - *Per ogni nuova strategia alternativa, quale conoscenza dovrebbe essere necessaria per farla progredire?*

La pratica di porsi domande di questo tipo, finora, purtroppo, è stata adottata da parte di imprese con un'alta intensità di conoscenze, vale a dire in aziende di servizi professionali, di ricerca farmaceutica o in aziende manifatturiere ad alta tecnologia.

Questa potrebbe risultare positivamente attuabile anche all'interno delle organizzazioni più comuni, purché si venga a creare una *relazione* tra KM e Vantaggio Competitivo, che includa la formulazione e l'esecuzione di una strategia.

Se la conoscenza è considerata una risorsa organizzativa importante alla pari di altre risorse rilevanti quali: il capitale e il lavoro, allora essa deve essere inserita ed analizzata ad un livello di pianificazione strategica adeguato.<sup>49</sup>

Secondo P. Drucker<sup>50</sup> l'unica fonte di profitto è il cliente finale, "tutto il resto produce costi". Costui pone lo studio del mercato come prima mossa di un'efficace strategia, solo in un secondo momento potranno venire analizzati i punti di forza. Cercando di stare attenti a non confondere ciò che si sa fare con quello che si pensa di saper fare, né con quello che si dovrebbe saper fare. *Saper fare* significa ciò che si sta facendo, la performance. Su tale base andrà sviluppata la strategia, il progetto, che spesso comporta l'acquisizione di nuove competenze e l'abbandono di quelle vecchie.

---

<sup>49</sup> Jay Liebowitz *Knowledge Management – Handbook* CRC PRESS (1999) pag.2-1/2-10

<sup>50</sup> Intervista a P. Drucker di P. Schwartz *La società della conoscenza* in ASPENA n.1 (Gennaio - Giugno 1995)

La *KM Strategy* influisce su tutte le aree dell'organizzazione e richiede un approccio di corporate, come si può notare dal seguente schema:



Schema tratto da: Jay Liebowitz *Knowledge Management – Handbook* CRC PRESS (1999)pag.4-3

### 2.4.1. Pianificazione strategica nell'ottica del Knowledge Management

Le imprese che intendono utilizzare pratiche di KM, orientate ai risultati e rispondenti alle esigenze strategiche imposte dal mondo esterno, devono puntare su di una pianificazione che consideri tre aspetti rilevanti della strategia aziendale:<sup>51</sup>

- I. *Il processo*: assicura che il KM sia allineato con i processi aziendali specifici;
- II. *Le dinamiche organizzative*: superano le barriere che ostacolano la condivisione delle conoscenze e coltivano lo spirito d'innovazione;
- III. *La tecnologia*: mette le persone in condizione di condividere le attività all'interno di strumenti conoscitivi.

<sup>51</sup> [www.microsoft.com/italy/dns/pract\\_know2.htm](http://www.microsoft.com/italy/dns/pract_know2.htm)



Schema tratto da [www.microsoft.com/italy/dns/pract\\_know2.htm](http://www.microsoft.com/italy/dns/pract_know2.htm)

- I. Una pratica di KM inizia con l'analisi oggettiva degli elementi strategici (punti di forza, punti di debolezza e obiettivi dell'azienda) e prosegue con l'identificazione dei nodi nei quali il KM avrà un impatto rilevante.

Gli obiettivi di processo del KM si individuano in quattro aree critiche dell'organizzazione:

1. *Progettazione e sviluppo di prodotti e servizi*: la collaborazione all'interno dei "gruppi multidisciplinari" è un fattore critico che assicura alla progettazione di prodotti e servizi le caratteristiche più rispondenti alle esigenze degli utenti. Catturando i contributi delle vendite, del marketing, dell'engineering, della progettazione e degli altri gruppi di lavoro, le soluzioni di KM risultano in grado di offrire una metodologia per condividere le idee e per catturare le migliori pratiche di progettazione e di sviluppo. Riunificando le idee, le informazioni e le conoscenze di ogni gruppo di lavoro il progetto può avanzare in modo rapido ed



---

efficiente. Le divisioni riducono l'incidenza del lavoro duplicato e migliorano la ripartizione dei compiti nella risoluzione dei problemi;

2. *Gestione degli utenti e delle problematiche*: la soddisfazione degli utenti è alla base del successo presente e futuro di ogni azienda. Sottoporre a un "tracking" (rilevamento) continuo i contatti con gli utenti (analizzandone le problematiche, i modelli d'acquisto e le aspettative) risulta essenziale per sviluppare e migliorare questi rapporti chiave;
3. *Pianificazione aziendale*: negli ambienti in cui il cambiamento è una costante, la sfida per le aziende consiste nel rivedere continuamente le strategie di ogni singola area, a partire dal magazzino fino all'ufficio del dirigente. Le aziende grazie a pratiche di KM possono realizzare l'idea che le informazioni devono essere condivise ad ogni livello e che l'autorità decisionale deve essere ampiamente distribuita;
4. *Gestione e sviluppo del personale*: la risorsa "forza lavoro" è certamente quella che oggi risulta maggiormente indispensabile per le imprese. I sistemi di KM efficaci sono in grado di tenere traccia delle abilità e delle competenze dei lavoratori, facilitano l'analisi delle prestazioni, offrono formazione, forniscono informazioni aziendali aggiornate, gestiscono i vantaggi e migliorano le conoscenze e le motivazioni di ogni lavoratore. I Knowledge System identificano il divario delle competenze e contemporaneamente forniscono i meccanismi per addestrare gli impiegati ai nuovi "skill". Il fatto che alcuni individui facciano segnare prestazioni nettamente superiori a quelle degli altri è la prova che esistono pratiche migliori che potrebbero essere condivise.

II. Le aziende identificano, giustamente, nelle problematiche di natura culturale l'ostacolo principale per una implementazione di successo del KM. Questo genere di barriere culturali emergono particolarmente in due aree specifiche:

1. *Condivisione delle conoscenze cercando di differenziare se stessi all'interno dell'organizzazione*. Gli individui dedicano una grande quantità di tempo allo sviluppo delle conoscenze personali. Il management in questi casi promuove un ambiente in cui prevalgono le differenze, in cui "sapere, più degli altri, è potere";

---

2. Paura di innovare, infatti spesso innovare è spesso considerata una pratica rischiosa. Le persone tendono ad andare verso ciò che si è già dimostrato vero in passato, con la conseguenza che le opportunità offerte dall'evoluzione del mercato vengono spesso perdute.

Per superare queste barriere culturali è necessaria un'organizzazione in grado di creare un'atmosfera che faciliti la condivisione delle conoscenze e l'innovazione, cercando di rendere tali atteggiamenti molto apprezzati e ricompensati tanto implicitamente quanto esplicitamente. Se, invece, gli individui si sentono soli o non vengono premiati per il loro atteggiamento, non parteciperanno mai alle pratiche di KM.

III. La tecnologia costituisce il fondamento delle soluzioni che automatizzano e centralizzano la condivisione delle conoscenze e favoriscono il processo innovativo. Dal momento in cui si scelgono una serie di tecnologie per creare soluzioni di KM, devono essere affrontati alcuni problemi critici.

Gli utenti non devono sentirsi obbligati ad apprendere un nuovo modo di lavorare con il proprio software. Quanto più le soluzioni e le infrastrutture sono integrate con il software degli utilizzatori, tanto meno questi rinunceranno agli strumenti a loro familiari. Se per lavorare all'interno di un sistema di KM gli utenti devono cambiare il proprio modo di operare, il costo della formazione diventa molto pesante e la motivazione a partecipare al sistema è oltretutto minima.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Parolini C. *Rete del valore e strategie aziendali* Egea (1996); [www.microsoft.com/italy/dns/pract\\_know2.htm](http://www.microsoft.com/italy/dns/pract_know2.htm)

## 2.5. IL KNOWLEDGE MANAGEMENT NELLE ORGANIZZAZIONI AZIENDALI

Le organizzazioni aziendali, in questi ultimi anni, stanno prendendo coscienza dell'importanza di un processo di KM integrato nell'impresa, anche se c'è da constatare che, come primo approccio, si cerca sempre di migliorare la gestione delle informazioni anziché la gestione della conoscenza.

Per implementare un efficace ed efficiente processo di KM aziendale risulta necessario, com'è facilmente intuibile da quanto detto finora, far agire o meglio far interagire le persone in modo "intelligente" cercando soluzioni di lunga durata attraverso lo sviluppo, la costruzione e il dispiegamento di *Knowledge assets* competitivi.

### 2.5.1. Una chiara prospettiva per il Knowledge Management

Il KM non è, dunque, solo sinonimo di tecnologia, di rigide ed esplicite attività sistematiche, ma è anche e soprattutto uno sforzo per migliorare il valore economico dell'organizzazione rendendola una sorta di *Knowledge – vigilant* (un'attenta osservatrice ed immagazzinatrice di conoscenza)

Un processo di KM sistematico ed esplicito viene progettato, solitamente, per creare un'impresa ricettiva con al suo interno un ambiente adattabile, comprensivo e orientato alle "persone" e alla loro umanità, che promuova costantemente la risoluzione di problemi relativi alla conoscenza.

Un'impresa "ampiamente ricettiva" è in grado di utilizzare pratiche di KM per una sistematica ed esplicita gestione della conoscenza relativa ad attività, pratiche, programmi e politiche aziendali. In quest'ottica, l'autosufficienza di un'azienda viene a dipendere direttamente dalla qualità competitiva dei suoi *Knowledge assets* (conoscenza come attività, risorsa immateriale) e dal successo dell'applicazione di tali assets a tutte le altre attività di business di un'impresa.

---

Fernando Sumoes<sup>53</sup> nel 1998 affermò che: “lo scopo del KM è di costruire e sfruttare efficacemente e profittevolmente capitale intellettuale”.

In azienda può essere realizzato quanto detto dall'economista Sumoes solo se viene compreso che la conoscenza è un fattore fondamentale per ogni attività. L'orientamento di ogni organizzazione, dunque, dovrà essere quello di saper verificare come le persone usano la propria mente (pensando) nel condurre il proprio lavoro, ciò per comprendere i bisogni di ciascuno a livello di conoscenza e come ogni lavoratore è bene che acceda alla conoscenza di cui ha bisogno, per agire “intelligentemente”.<sup>54</sup>

## 2.5.2. I passaggi essenziali per introdurre il Knowledge Management in azienda

Si elencano ora alcuni passaggi da compiere per implementare un sistema di Knowledge Management:<sup>55</sup>

1. Affermarsi di un management buy-in: perseguendo un forte impegno gestionale che è stato dimostrato essere un elemento necessario per il successo degli sforzi nel KM;
2. Esaminare e mappare il panorama della conoscenza: identificando la natura, la solidità, le forze e le debolezze dei *Knowledge assets* (risorsa conoscenza), accertando sia la direzione verso cui l'impresa si sta dirigendo sia le difficoltà e le opportunità del mercato;
3. Pianificare la strategia della conoscenza: determinando come il KM potrà sostenere la strategia d'impresa e delle singole unità di business;
4. Creare e definire collegamenti tra conoscenze alternative (Knowledge – related): riconoscendo le opportunità per poter migliorare le prestazioni aziendali;
5. Rappresentare i benefici previsti per le iniziative di KM: delineando aspettative prioritarie e monitorando effettivamente gli sforzi di KM;
6. Raggruppare le priorità di KM: determinando le attività prioritarie basate sulla strategia di KM e stabilendo le capacità necessarie e disponibili;

---

<sup>53</sup> [www.brnt.com/km/](http://www.brnt.com/km/)

<sup>54</sup> [www.tin.it/osservatorio\\_bocconi](http://www.tin.it/osservatorio_bocconi)

<sup>55</sup> Jay Liebowitz *Knowledge Management – Handbook* CRC PRESS (1999)pag.3-1/3-40

- 
7. Determinare i bisogni di conoscenze chiave: identificando la conoscenza necessaria per rispettare le aspettative di qualità del lavoro;
  8. Acquisire conoscenze chiave: impossessandosi delle conoscenze del personale che lavora in punti chiave dell'organizzazione;
  9. Creare programmi di integrazione della conoscenza: sviluppando programmi di trasmissione della conoscenza comprensibili (es.: coordinando programmi di preparazione del personale, creando pratiche reti di lavoro, ecc.)
  10. Trasformare, distribuire e utilizzare Knowledge assets: organizzando e trasferendo conoscenza "competente" ai vari professionisti. Il lavoro quotidiano subirà l'influenza di una riconfigurazione, una spiegazione e uno sfruttamento della conoscenza;
  11. Stabilire e aggiornare infrastrutture di KM: attraverso capacità generiche, che invadono anche il campo di altre attività, funzioni e capacità specifiche, che interessano esclusivamente il KM;
  12. Gestire i Knowledge assets: creando, rinnovando, organizzando e utilizzando la risorsa conoscenza;
  13. Formulare programmi di incentivo: motivando i lavoratori ad agire intelligentemente, ad essere innovativi, a distribuire conoscenza, a chiedere assistenza ogni volta che incontrano situazioni difficili e poco familiari;
  14. Coordinare le attività di KM e le funzioni dell'impresa ricettiva: cercando di riconoscere quelle attività di KM adatte ad essere collegate fra loro, e cercando di far cooperare, collaborare i *Knowledge Workers* per costituire nuove capacità e pratiche di routine con un alto valore;
  15. Facilitare la gestione delle conoscenze più importanti: introducendo in impresa attività di alto livello per cambiare i classici paradigmi aziendali che riguardano i servizi al cliente, la cultura, l'ambiente di lavoro, le pratiche gestionali, le pratiche operative, la filosofia gestionale, e così via;
  16. Monitorare il KM: fornendo un "feedback" relativo ai progressi e alle performance del programma di implementazione del KM e delle sue attività.

---

### 2.5.3. Risultato dell'esperienza nel Knowledge Management di alcune aziende

Dall'esperienza di alcune organizzazioni innovative, è possibile dedurre alcune "cose da fare" per avere successo nell'implementazione di pratiche di Knowledge Management. Esse sono rappresentate dalle seguenti azioni:<sup>56</sup>

- ◆ Sviluppare una chiara ed esplicita visione di cosa si intende per KM e formare un top management buy – in. Gli implementatori di sistemi di KM devono avere un profondo e flessibile schema mentale di come la gestione della conoscenza verrà condotta e organizzata per sostenere gli obiettivi, la direzione e gli scopi aziendali. Questa visione risulta fondamentale per costituire le fondamenta del KM;
- ◆ Permettere ad ogni membro di un team professionale di concentrarsi a tempo pieno sul KM, costituendo addirittura team professionali direttamente dedicati al KM. Designando loro alte competenze e responsabilità addizionali. Questi professionisti devono possedere una buona comprensione di ciò che si intende per conoscenza. La loro attività si sostanzierà nel condurre conoscenze di lavoro in situazioni critiche diverse, nel creare metodi per ricavare, acquisire, distribuire e organizzare conoscenza;
- ◆ Perseguire ciò che è determinato come il centro, il punto focale del KM attraverso il panorama conoscitivo che si presenta in azienda, vale a dire: mappare le "intuizioni" delle persone insieme alle opportunità che esse offrono;
- ◆ Installare metodi di valutazione dell'impatto e dei benefici del KM. Con la consapevolezza che incidenze e benefici del KM sono spesso indiretti, quindi, difficili da valutare;
- ◆ Implementare sistemi di incentivi per gestire la conoscenza a livello personale e aziendale: incentivare la collaborazione per agire in modo "intelligente". Tutto finalizzato a creare, catturare, distribuire e utilizzare conoscenza. Ogni azienda deve esprimere in modo chiaro il proprio sostegno al KM e i lavoratori di ogni livello devono comprendere i personali benefici che risultano dalle pratiche di KM. I disincentivi devono essere rimossi, eliminati per far decollare la condivisione della conoscenza;

---

<sup>56</sup> Jay Liebowitz *Knowledge Management – Handbook* CRC PRESS (1999)pag.3-7/3-9

- 
- ◆ Insegnare la pratica del trasferimento della conoscenza ad ogni lavoratore dell'organizzazione, per mezzo della costruzione di mappe mentali, funzioni associative, concetti gerarchici, ecc.;
  - ◆ Costatare che le attività di KM una volta implementate forniscano opportunità, capacità, motivazioni e possibilità per gli individui e per l'impresa di agire intelligentemente;
  - ◆ Creare infrastrutture di supporto, costruendo ogni sua parte in modo appropriato per facilitare l'efficacia del KM, scegliendo le aree chiave su cui operare.

Queste raccomandazioni sottolineano il bisogno di lavorare con spirito di solidarietà e di cooperazione tra top management e ogni altro livello di management per creare un ambiente collaborativo, "comprensivo", di condivisione.

Importante, però, è anche il coinvolgimento di tutti i lavoratori appartenenti a qualsiasi livello, per generare in loro la consapevolezza che il KM può offrire considerevoli vantaggi. Infine, dalle "esperienze sul campo" si è constatata l'importanza di riconoscere alternativi metodi (redditizi) per avviare pratiche di KM, di partire con buona parte del progetto fattibile, di costituire competenze in aree specialistiche, di "condire" il lavoro quotidiano del personale organizzativo con pratiche concrete di KM.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> [www.sda.uni-bocconi.it/ticonzero/](http://www.sda.uni-bocconi.it/ticonzero/); [www.apogonline.com/informaz/index.htm](http://www.apogonline.com/informaz/index.htm); [www.brnt.com/km/](http://www.brnt.com/km/)