

## **CONCLUSIONI**

Dopo aver intrapreso questo interessante percorso di ricerca, che mi ha condotto verso la scoperta di nuovi concetti gestionali legati alla tecnologia informatica, la mia impressione è che la risorsa principale di un'azienda, oggi, risulta essere senz'altro la conoscenza. Non a caso, tutte le imprese più sensibili alle sfide poste dalla competizione globale hanno da tempo riconosciuto la valenza strategica della conoscenza e cercano di individuare, incapsulare, distribuire e sfruttare questa risorsa, tipicamente umana, trasferendola dalle persone alle strutture organizzative per utilizzarla come leva d'azione che permetta a queste di acquisire dei vantaggi competitivi.

La conoscenza, però, ancora troppo spesso, risulta essere presente, in impresa, solo in forma implicita, tacita e questo la rende vulnerabile. Troppo spesso le esperienze non vengono capitalizzate, gli errori vengono ripetuti, le best practices non vengono fatte circolare. Ciò comporta una scarsa accessibilità della conoscenza stessa, o meglio essa non risulta disponibile quando serve, dove serve, a chi serve.

Per concretizzare le enormi potenzialità della conoscenza, è necessario predisporre una struttura di comunicazione ben articolata, composta da una serie di punti nevralgici, accuratamente dislocati lungo la rete informativa aziendale. Si tratta di creare un sistema proattivo che agisca da fattore abilitante sia per le strutture organizzative, sia per le risorse umane coinvolte nei processi aziendali. In grado, soprattutto, di esplicitare quella conoscenza racchiusa nei meandri mentali di ciascun lavoratore.

Un'ulteriore impressione avuta durante la stesura di questo lavoro è rappresentata dal fatto che per avere successo, nella realizzazione di un progetto di Knowledge Management, non esiste una ricetta preconfezionata, ma ogni impresa, nel crearsi una infrastruttura per gestire la conoscenza, deve tener ben presente l'evoluzione del particolare settore di mercato in cui è inserita, della cultura posseduta, delle risorse umane

e delle tecnologie di cui dispone e delle scelte singole messe in atto nell'interazione con il mondo esterno.

Inoltre, una volta creata l'infrastruttura adatta, l'impresa deve considerarla come una "cosa viva", coltivandola per farla crescere e sviluppare armoniosamente e coerentemente con le attività da affrontare quotidianamente.

Analizzando molti libri e svariati siti sul tema del Knowledge Management, ho potuto, inoltre, constatare come la creazione, il possesso e la distribuzione della conoscenza organizzativa e del capitale intellettuale non è più un lusso, anzi, costituisce un fattore essenziale per il successo dell'organizzazione stessa. Difatti, i manager più attenti considerano la gestione della conoscenza come parte integrante della strategia di business, e incoraggiano i lavoratori ad operare nell'ambito di una cultura che preveda e privilegi la condivisione delle conoscenze e il lavoro di team.

Sono arrivato poi alla conclusione che la chiave per aprire la porta del successo, sempre in ambito di Knowledge Management, sia sfruttare le potenzialità che offre un'organizzazione orientata all'apprendimento (individuale ed organizzativo), in pratica si tratta di adottare la filosofia della Learning Organization.

Attraverso l'analisi di diverse ricerche fatte sul campo è possibile affermare che l'adozione di tecniche di Knowledge Management, per ora, è molto più sviluppata nelle aziende con un contatto più diretto con i consumatori, vale a dire nelle società di servizi. Ciò si verifica proprio perché queste sono abituate a lavorare con prodotti immateriali e quindi non dovrebbero trovare troppe difficoltà nel gestire una risorsa impalpabile come la conoscenza.

In società di questo genere si ha maggior coscienza del fatto che se dovesse venire a mancare la conoscenza giusta al momento giusto e nel posto giusto, un'organizzazione non sarebbe in grado di adeguarsi in modo efficace agli sviluppi interni ed esterni.

Il punto cruciale della gestione della conoscenza è l'organizzazione dei processi in cui:

- Si sviluppa nuova conoscenza;
- Si distribuisce conoscenza a tutti quelli che ne hanno bisogno;
- Si rende accessibile la conoscenza per usi futuri e per l'uso collettivo;
- Le aree di conoscenza sono interconnesse.

In questo momento, la mia impressione sul Knowledge Management è che risulta essere multidisciplinare, nel senso che richiede la conoscenza proveniente da diversi ambiti, (come ad esempio scienze politiche, studi della comunicazione, information technology e scienza della gestione aziendale) per consentire all'organizzazione di capire a fondo le relazioni esistenti tra processi aziendali, conoscenze, persone, cultura e tecnologia (tutti elementi necessari per sviluppare un ambiente adatto alla gestione della conoscenza). A tal proposito, sono convinto che se un'azienda non ha ben chiaro quest'ultimo concetto rischia il fallimento totale nel momento in cui decide di intraprendere un progetto di Gestione della Conoscenza.

È maturata in me, poi, la convinzione che ogni qualvolta un'impresa ottenga un vantaggio competitivo, essa non si debba adagiare su quanto ottenuto, ma, attraverso il Knowledge Management, debba cercare di metterlo sempre in discussione per arrivare al raggiungimento di vantaggi competitivi ulteriori. Il che implica un rapido cambiamento, o meglio un rapido adattamento all'ambiente esterno, e per far ciò è necessario disporre delle conoscenze chiave al momento giusto.

Mi piace l'idea di concludere questa ricerca con una considerazione molto personale, di carattere sociologico, vale a dire che le conoscenze possono essere diffuse e condivise molto più facilmente quando si verifica un cambiamento nella modalità esistenziale dei singoli *workers*; in particolare questi dovrebbero abbandonare la modalità dell'*avere*, che predilige il possesso, per abbracciare quella dell'*essere*, fondata sulla condivisione (impressione che è maturata in me dopo aver letto *Avere o Essere?* di Erich Fromm).