

– Capitolo 1 –

Parte I: Parte Generale

Capitolo 1: “Introduzione al Knowledge Management”

1.1 Knowledge Management e Information and Communication Technology

Il Knowledge Management (KM) è la gestione della conoscenza aziendale, oggi ritenuta il fattore competitivo più importante per una moderna organizzazione. Volendo dare una definizione più generale per KM s'intende “l'insieme delle attività e dei processi di generazione/creazione, mappatura, selezione e organizzazione, nonché di diffusione delle conoscenze” (Turati, 2002, p. 18).

E' quindi la disciplina manageriale che si occupa di trovare gli strumenti e le metodologie per la gestione della conoscenza ma attraverso un approccio innovativo per quanto riguarda cultura, organizzazione e tecnologia, volto allo sviluppo di capacità e competenze in grado di aumentare la competitività dell'impresa, grazie all'ottimizzazione dei processi, all'accorciamento del time to market e all'orientamento delle strutture in modo più funzionale al business. Per questo è necessario creare sinergie tra la capacità dell'uomo di innovare, la capacità dell'organizzazione di favorire la cooperazione e la capacità della tecnologia di processare dati. Così è possibile un più rapido sviluppo di prodotti/servizi in grado di rispondere con maggior efficacia alle esigenze degli utenti.

La diffusione del tema è relativamente recente, o meglio è da poco entrato nel gergo manageriale, nonostante il tema della conoscenza in sé per sé affascini l'umanità da millenni.

Da sempre gestire la conoscenza è sinonimo di potere. Oggi è la sua condivisione a generare potere e il successo di un'azienda dipenderà dalla gestione efficiente del proprio capitale intellettuale, ma alla base deve comunque esserci la tecnologia. E', infatti, in risposta alla globalizzazione che nasce il KM: le più recenti tecnologie telematiche e

– Capitolo 1 –

digitali permettono un aumento e un miglioramento dei flussi di comunicazione fino all'attuale pressoché istantanea trasmissione di dati, informazioni, conoscenze e idee, contenute in diversi tipi di media.

La conoscenza, a differenza degli altri prodotti delle imprese, consente un vantaggio sostenibile nel tempo, portando le imprese a un nuovo livello di qualità, creatività e efficienza. Questo vantaggio è sostenibile e prolungato perché genera ritorni crescenti e vantaggi continui (Davenport, Prusak, 1998, p. 17). E' infatti col KM, frutto dell'interazione tra disciplina organizzativa e ICT (Information and Communication Technology), che le imprese possono produrre costantemente nuovo know-how che favorisce l'innovazione continua la quale a sua volta garantisce all'organizzazione un vantaggio competitivo consolidato. Conoscere serve quindi per restare sul mercato, poiché ormai tutti hanno accesso a un'ampia gamma di informazioni e la competizione sui costi è sempre più serrata. Si avverte sempre più l'esigenza di sviluppare competenze e capacità per riuscire ad acquisire una rapidità di innovazione che dimostri l'abilità dell'impresa di vincere sul mercato, riducendo i tempi necessari per posizionarsi stabilmente e vantaggiosamente con un prodotto/servizio aggiornato. Le imprese devono trasformare la conoscenza aziendale in valore, essendo ormai questa la principale fonte di vantaggio competitivo, dato che svolge un ruolo attivo nei più diversi processi aziendali, dallo sviluppo di nuovi prodotti al controllo di qualità, dalla formazione del personale alla gestione delle relazioni con fornitori e clienti (Bava, 2003).

Ciò che l'impresa conosce sta diventando importante tanto quanto ciò che produce (Liebowitz, Beckman, 1998, p. 8) e la capacità di creazione continua di nuove conoscenze diventa la principale fonte di competitività in una società della conoscenza (Nonaka, Takeuchi, 1997, p. 140).

Il KM e le ICT negli ultimi anni hanno giocato un ruolo chiave nella competitività dell'impresa: il KM ha permesso la valorizzazione delle conoscenze elaborate all'interno dell'azienda e il miglioramento della qualità dei processi decisionali interni (efficacia) e le ICT hanno avuto un importante impatto sulla produttività della grande impresa attraverso lo snellimento e la digitalizzazione di attività e procedure ad alta strutturazione (efficienza), snellimento che è coinciso con l'implementazione e l'uso degli ERP (Enterprise Resource

– **Capitolo 1** –

Planning) in grado di incorporare una vera e propria intelligenza gestionale. Pur nascendo nelle grandi imprese, KM e software gestionali si sono poi diffusi anche nelle imprese di dimensioni minori, offrendo elevate potenzialità per la costruzione di progetti innovativi volti a favorire una maggiore competitività del tessuto industriale. Inoltre il mondo delle ICT sta conoscendo profonde modificazioni per l'imporsi di nuove generazioni di applicazioni e servizi basati sulla multimedialità e sull'interazione, destinate a svolgere un nuovo ruolo nell'ambito della gestione della conoscenza.

Dagli anni '90 la grande impresa ha investito in progetti e applicazioni volti alla ricerca di una maggiore formalizzazione ed esplicitazione dei saperi. In questa prima fase le imprese si sono concentrate sulla codificazione della conoscenza e sul suo riutilizzo nell'ambito di contesti diversi ma comunque interni all'organizzazione. Tuttavia la maggior parte di queste applicazioni non ha dato i risultati attesi a causa dei limiti delle applicazioni disponibili sul mercato. Successivamente, la possibilità di utilizzare tecnologie innovative per la multimedialità e per la comunicazione ha consentito di ripensare i criteri progettuali che hanno caratterizzato questi interventi.

L'aspetto innovativo della multimedialità è legato alla digitalizzazione della conoscenza, in precedenza fondata su procedure complesse di codificazione dei saperi organizzativi. Con la riduzione dei costi di gestione dell'immagine e del suono e con la diffusione di connettività a banda larga, la digitalizzazione dei saperi non comporta più la definizione di costose procedure di codifica, ma la messa a punto di dinamiche di condivisione e di legittimazione di know how consolidati.

L'obiettivo delle nuove soluzioni multimediali è di far emergere conoscenze tacite maturate nei singoli contesti della pratica e di razionalizzarle attraverso il coinvolgimento attivo di figure professionali specializzate.

La costruzione dei contenuti multimediali non è solo la realizzazione di contenuti digitali da inserire all'interno di un portale ma rappresenta un'opportunità per valorizzare saperi e conoscenze che altrimenti stenterebbero a emergere e permette di sintetizzare le conoscenze e le esperienze dei professionisti più competenti in strumenti digitali facilmente consultabili (Micelli, Bettiol, 2003).

– Capitolo 1 –

Per un'impresa che vuole implementare un sistema di KM è infatti di primaria importanza saper creare, organizzare e distribuire conoscenza.

Camussone parla di quattro vie per la gestione della conoscenza (Camussone, Cuel, 2003):

1. *la via tecnologica*: si caricano i dati riguardanti i fenomeni in un database (data warehouse) e si usano sistemi informatici per estrarre la conoscenza necessaria; quindi è grazie alla tecnologia se si può codificare, esplicitare, far circolare e condividere la conoscenza molto più rapidamente che in passato.
2. *la via organizzativa*: per far emergere la conoscenza da una persona bisogna motivarla perché altrimenti, sapendo che conoscenza vuol dire potere, non vorrebbe affatto condividerla con altri. La riluttanza a contribuire personalmente alle risorse di conoscenze condivise può essere un grande ostacolo. Per essere motivate, le persone devono sentirsi parte dell'azienda, ricevere riconoscimento o premi in cambio di idee, avere a disposizione in azienda dei meccanismi organizzativi per lo sviluppo della conoscenza e delle procedure formali che inducano l'esplicitazione della conoscenza. Sono poi possibili anche interventi di struttura: acquisizione di personale e creazione di strutture per la gestione della conoscenza.
3. *la via economica*: se la conoscenza è un asset, allora la compro acquisendo l'azienda o le persone che la possiedono o le basi di dati.
4. *la via psicologica*: è importante come le persone arrivino alla formulazione di un ragionamento corretto.

Il KM deve integrare queste vie in modo sufficientemente sistemico, partendo da una chiara definizione della mission e degli obiettivi dell'impresa, necessaria per instaurare un

– Capitolo 1 –

processo di KM di successo. Nella fase di acquisizione della conoscenza la via organizzativa è il fattore primario, infatti è necessario instaurare il clima e l'ambiente opportuno perché ci sia condivisione, che favoriscano dunque la sua diffusione a chi ne ha bisogno nel momento in cui ne ha bisogno. Mentre la tecnologia è un supporto indispensabile per motivare chi possiede conoscenza a condividerla e incentivare chi non sa a utilizzare questa conoscenza entrando a far parte di questo progetto. Sono gli strumenti tecnologici quindi che permettono di filtrare le informazioni e di assumerle per renderle parte del patrimonio aziendale.

Alcuni di questi aspetti vengono trattati nei paragrafi successivi, a partire dal suo oggetto, la conoscenza e nel capitolo successivo, mentre è rimandato al terzo capitolo l'altro aspetto fondamentale per un'analisi approfondita dell'argomento: gli strumenti utilizzati per gestirla.

1.2 La conoscenza

La conoscenza è diventata, negli ultimi anni, la risorsa più preziosa per l'azienda e la gestione della conoscenza si sta affermando come una disciplina che permette alle aziende di trarre vantaggio dal proprio patrimonio conoscitivo. Questo può riguardare sia il comportamento dei consumatori sia le modalità migliori per svolgere un processo interno o per prendere le decisioni giuste in contesti complessi. In generale può essere definita come un insieme di informazioni correlate che può essere acquisito sul piano logico e dell'esperienza. In particolare la conoscenza aziendale è "l'insieme di ciò che l'azienda sa (conoscenza esplicita) e di ciò che non sa di avere (conoscenza tacita)" (Sorge, 2003, p. 5).

Quindi la conoscenza esplicita o tangibile è la conoscenza completamente formalizzata, collocata in libri e documenti, riguardante informazioni strutturate come dati, brevetti, file multimediali, regole e procedure, cioè qualcosa di codificato. Poiché se ne conoscono i sottostanti processi di raccolta dati e di connessione delle informazioni è facilmente

– Capitolo 1 –

leggibile, riproducibile, trasmissibile e conservabile. In tal senso è un bene oggettivo tangibile e liberamente scambiabile sul mercato.

Mentre quella tacita o intangibile riguarda informazioni non in forma documentale, come le competenze, le intuizioni, la capacità, la reputazione, l'esperienza e la conoscenza della singola persona che lavora per un'azienda, in altre parole qualcosa che esiste ma che non è codificato, qualcosa di interiore che guida e influenza continuamente le persone nel lavoro quotidiano, presente nella mente e nelle relazioni sociali degli individui. In quanto tale è intangibile e difficilmente trasmissibile.

La conoscenza deriva quindi da un processo di percezione, interpretazione e apprendimento che viene influenzato e contemporaneamente influenza lo schema mentale e i comportamenti degli individui conoscitori. Gli individui, infatti, a causa del loro punto di vista, delle loro esperienze passate e dei loro obiettivi adottano e gestiscono schemi mentali personali che sono sia un mezzo d'interpretazione sia l'oggetto conoscitivo. Il KM si trova così ad assumere un ruolo strategico di mediazione tra diversi punti di vista, di incentivo alla comunicazione e alla condivisione di conoscenze organizzate secondo schemi concettuali diversi (Camussone, Cuel, 2003).

E' possibile poi individuare altri due tipi di conoscenza, quella creabile che è nascosta nei dati stessi ed è frutto di elaborazioni, di interazioni tra diversi elementi conoscitivi disponibili, quindi consistente in ciò che l'azienda potrebbe sapere; e quella incorporata nei processi, nelle procedure, nel modo di fare le cose, una sorta di esplicitazione delle routine organizzative. Dunque l'azienda può creare nuova conoscenza individuando relazioni significative tra gli elementi conoscitivi in suo possesso o tra questi e la realtà in cui opera, e questa conoscenza diventa esplicita nel momento in cui si traduce in qualcosa di tangibile come ad esempio un documento. Dopo l'acquisizione e la codifica della conoscenza è necessaria l'archiviazione, unico modo per poter attingere alla conoscenza in futuro. Per questo occorre indicizzare tutti gli elementi preventivamente acquisiti, codificati e archiviati. La conoscenza può quindi essere gestita per i fini aziendali stabiliti, condivisa tra operatori secondo determinate forme, modalità e livelli di accesso, distribuita a terzi e alimentata col suo stesso riutilizzo che a sua volta può crearne di nuova.

– **Capitolo 1** –

Il KM in particolare dovrebbe preservare e gestire al meglio la conoscenza tacita che si trova nella memoria dell'organizzazione, ancor più di quella esplicita (Sorge, 2003, p. 26).

Inizialmente è corretto considerare il KM come una funzione di sviluppo e gestione delle conoscenze tangibili, ma non può fermarsi a questo e in seguito deve occuparsi anche di quelle intangibili o tacite. Sarebbe un grave errore ridurre un sistema di KM ad un sistema di gestione documentale, soffermandosi quindi solo sulle conoscenze esplicite. Certo è fondamentale disporre di un modulo per la registrazione e il reperimento della conoscenza espressa nei documenti o in altri file multimediali, è proprio questo il punto di partenza e la caratteristica principale di una soluzione in questo ambito. Ma non è sufficiente. Poiché una moderna piattaforma software dovrebbe gestire in modo integrato tutti i tipi di conoscenza, in quanto essenziali alla competitività dell'impresa, il document management è fondamentale in quanto gestisce la conoscenza esplicita ma è evidentemente insufficiente perché non consente la gestione degli altri tipi.

Le imprese poi sono estremamente vulnerabili perché troppo spesso la conoscenza è espressa solo sotto forma implicita o tacita, le esperienze non vengono capitalizzate e gli errori ripetuti, senza apprendere dagli stessi né assorbire le inevitabili inefficienze. Proprio per questo diventa sempre più necessario ricorrere a soluzioni di KM ben inteso che non esiste una soluzione valida in assoluto, ma una volta eseguita l'analisi interna si sviluppa l'infrastruttura di KM più adatta al singolo caso aziendale. Poi ogni azienda dovrebbe gestirla come se fosse un organismo indipendente, facendola crescere e sviluppare coerentemente con le attività da affrontare giorno dopo giorno.

Tuttavia non pochi sono i problemi al riguardo, ad iniziare da questo "paradosso": la conoscenza tacita, essendo difficilmente trasferibile, rimane spesso patrimonio dei singoli piuttosto che dell'impresa, ma poi, una volta che viene esteriorizzata diventa facilmente imitabile, perdendo quindi quelle caratteristiche di unicità che le fanno acquisire valore. Inoltre la conoscenza costa e spesso provoca un aumento della complessità di interpretazione e di utilizzo dell'informazione originale. Infine la conoscenza formalizzata è statica e in un mondo che procede con grande dinamismo e velocità di cambiamento è la meno utilizzata nei processi d'impresa.

– Capitolo 1 –

Oggi però c'è un'importante strumento che permette di risolvere almeno i problemi relativi alla conoscenza formalizzata: Internet, che rende abbondante e poco costosa l'informazione e consente di liberare la conoscenza dalla formalizzazione, attraverso modalità di trasmissione e di creazione della conoscenza basate maggiormente sulla comunicazione. Non è più necessariamente vero quindi che comunicazione digitale equivale ad informazione formalizzata.

Da ultimo è doveroso sottolineare anche la differenza tra conoscenze individuali e conoscenza organizzativa: quest'ultima non è la semplice sommatoria delle prime ma qualcosa di più. Questa acquisisce valore aggiunto quando i singoli individui, interagendo tra loro, modificano le proprie conoscenze. Occorre dunque non farsi ingannare dal termine conoscenza "organizzativa": l'organizzazione non può creare conoscenza in proprio a prescindere dall'iniziativa dell'individuo e dall'interazione che ha luogo nel gruppo di lavoro, che comporta dialogo, discussione, condivisione di esperienze e osservazione. L'interazione dinamica facilita la conversione della conoscenza da personale ad organizzativa (Nonaka, Takeuchi, 1997, p. 40).

La conoscenza organizzativa è quindi creata e gestita da individui che prendono decisioni autonomamente e viene poi distribuita tra tutti i membri dell'azienda.

Secondo Camussone esiste un processo vero e proprio di consolidamento della conoscenza, che da implicita nell'individuo (ovvero quella individuale) può essere esplicitata e quindi comunicata agli altri; se questi poi la accettano viene condivisa in un piccolo nucleo di persone e se viene anche verificata e sperimentata a livello aziendale si costituisce la conoscenza organizzativa. Ma non è tutto: se l'azienda la rende nota all'esterno, ad esempio in convegni, diventa una conoscenza di settore la quale se viene riconosciuta valida, a livello nazionale o internazionale, diventa patrimonio dell'umanità.

1.3 Il modello di Nonaka

Ikujiro Nonaka è forse lo studioso che, in virtù di un semplice modello esplicativo, ha attribuito piena valenza manageriale alla gestione della conoscenza e ha contribuito

– Capitolo 1 –

decisamente al passaggio del tema della conoscenza dalla fase di ricerca accademica a quella di concreta diffusione nelle prassi manageriali (Quagli, 2001, p. 41). L'autore ha elaborato un modello della gestione della conoscenza in azienda poi utilizzato da molti altri studiosi. Le ipotesi base riprese anche da altre teorie sono:

- le conoscenze in azienda sono distribuite tra gli individui e in buona parte esistono solo in forma tacita;
- devono essere integrate per consentire la gestione e tale integrazione richiede una forma di diffusione delle conoscenze individuali tra soggetti diversi;
- l'integrazione e la diffusione contribuiscono in modo determinante alla creazione di nuova conoscenza originata dalla ricombinazione conoscitiva che sorge a seguito delle interazioni soggettive;
- il contesto sociale fornito dal lavoro comune è un presupposto determinante per l'esplicazione del ciclo.

Su tali ipotesi elabora una teoria: ogni processo di sviluppo di prodotti e quindi ogni innovazione deliberata dal management richiede prima di tutto la creazione e successivamente la gestione delle conoscenze alla base dei comportamenti desiderati; poi tale gestione porta a considerare la conoscenza tacita e l'esplicita come due fasi dello stesso ciclo di sviluppo. Infatti Nonaka descrive il ciclo di creazione della conoscenza composto da quattro fasi (vedi Tavola 1):

1. *socialization* (da implicita a implicita): la conoscenza tacita viene trasmessa in modo informale, attraverso l'osservazione diretta, la condivisione di esperienze e lo sfruttamento di meccanismi operativi di gestione del personale, dagli operatori che le hanno sviluppate ad altri in grado di manipolarle, quindi dotati di competenze tecniche e comunicative necessarie per esplicitarle, mantenendo però la forma tacita. Con la diffusione si evitano così i rischi in cui incorrerebbero le conoscenze confinate nella mente degli operatori, quali il rischio di perdita all'uscita del soggetto

– **Capitolo 1** –

dall'azienda e quello di mancata attivazione se il possessore non condivide gli orientamenti gestionali dell'azione da intraprendere.

2. *articulation* (da implicita a esplicita): questi soggetti sono poi chiamati a esplicitare le conoscenze trasmesse, trasponendole in un codice formale. E' l'esteriorizzazione: l'espressione della conoscenza tacita attraverso concetti espliciti, assumendo forma di metafora, analogia, concetto, ipotesi o modello. Ne fanno parte sia la codificazione delle conoscenze prima apprese in forma tacita sia la valutazione di precedenti progetti per estrapolarne le soluzioni rilevatesi migliori. Tale modalità costituisce più delle altre la chiave alla creazione di conoscenza perché crea concetti nuovi e espliciti a partire dalla conoscenza tacita, attraverso la traduzione di percezioni e modelli mentali, credenze ed esperienze, in forma comunicabile e trasmissibile grazie ad un linguaggio articolato (Nonaka, Takeuchi, 1997, p. 303).

3. *combination* (da esplicita a esplicita): le conoscenze così esplicitate vanno ulteriormente elaborate e diffuse su larga scala. Si diffondono così, entro gruppi di ricerca, delle conoscenze già esplicitate dagli originari possessori. Consiste nella riconfigurazione delle conoscenze esistenti attraverso lo smistamento, l'aggiunta, la combinazione e la categorizzazione di conoscenze esplicite. Il management intermedio svolge un ruolo importante nella creazione di nuovi concetti dalla diffusione di informazioni e conoscenze codificate. L'impiego creativo delle reti informatiche di comunicazione e dei database su larga scala facilita questa modalità di conversione di conoscenza. Anche il top management ha il suo ruolo combinando e integrando in concetti generali (vision d'impresa) concetti di medio rango (concetti di prodotto), integrazione che fa assumere un nuovo significato ai grandi concetti (Nonaka, Takeuchi, 1997, p. 111).

– Capitolo 1 –

4. *internalization* (da esplicita a implicita): occorre un'ulteriore internazionalizzazione delle conoscenze elaborate, affinché gli operatori chiamati ad applicarle possano tradurre concretamente le nuove capacità. Quando vengono interiorizzate nelle basi di conoscenza tacita dell'individuo in forma di modelli mentali condivisi o di know how tecnico, le esperienze maturate attraverso la socializzazione, l'esteriorizzazione e la combinazione divengono beni utili. La presenza di una documentazione aiuta gli individui a interiorizzare la loro esperienza e ad arricchire così la loro conoscenza tacita, inoltre facilita la trasmissione della conoscenza esplicita ad altri soggetti aiutandoli a vivere le esperienze altrui in forma diretta (ri-esperienza reale delle esperienze altrui o apprendimento dall'esperienza). Possono quindi derivarne nuovi apprendimenti fondati sull'esperienza in grado di rialimentare il circuito suddetto (Nonaka, Takeuchi, 1997, p. 112).

Tavola 1: Il modello di Nonaka e Takeuchi



Fonte: I. Nonaka H. Takeuchi "The knowledge-creating company" (1997) pag.102

Ognuna di queste fasi crea nuova conoscenza; tuttavia nel caso della combinazione pura l'assenza di coinvolgimento e di valutazioni personali sulla conoscenza (rimanendo nell'ambito della conoscenza esplicita) potrebbe produrre un'interpretazione superficiale della conoscenza esistente, mentre con la socializzazione pura si crea conoscenza che

– Capitolo 1 –

poi potrebbe essere anche difficile condividere con altri, risultando di scarsa applicazione in campi diversi dal contesto in cui fu creata. Le quattro modalità costituiscono quindi processi tra loro complementari ed interdipendenti.

La modalità di socializzazione inizia con la creazione di un team che faciliti lo scambio di esperienze e punti di vista tra i membri. L'esteriorizzazione è poi innescata da cicli successivi di dialoghi, da riflessioni collettive in cui l'utilizzo di metafore o analogie idonee aiuta i membri del team ad esplicitare conoscenze tacite, nascoste, altrimenti difficili da comunicare. Così una volta che un gruppo ha espresso un concetto esso viene combinato con i dati e la conoscenza al di fuori del gruppo, in modo da articolarlo in termini specifici più concreti e condivisibili. Questa modalità combinatoria è agevolata da spunti quali il collegamento dei membri del gruppo con altri reparti dell'organizzazione che consente la messa in rete di nuove conoscenze ecc. Alla fine di questo processo per prove e errori la conoscenza sarà acquisita o cristallizzata in prodotti, servizi o sistemi di gestione innovativi. Tale sperimentazione incentiva l'interiorizzazione tramite il learning by doing ovvero l'"apprendimento attraverso l'esperienza".

La creazione di conoscenza consiste in una serie di processi dinamici attraverso tutte e quattro le modalità di conversioni viste. La conoscenza implicita individuale è alla base della conoscenza organizzativa, che deve mobilitare la prima amplificandola nell'organizzazione tramite queste modalità e cristallizzandola a livelli superiori a quelli individuali. E' la cosiddetta "spirale della conoscenza": la creazione di conoscenza è un processo a spirale crescente, che ha inizio a livello individuale, passa poi a un livello collettivo, di gruppo, e quindi a quello organizzativo, fino a volte a quello interorganizzativo (Nonaka, 1994). L'interazione tra conoscenza tacita e esplicita è sempre maggiore man mano che si procede lungo la dimensione ontologica, cioè dal livello individuale proseguendo poi coinvolgendo comunità sempre più ampie di interazione, attraversando i confini di dipartimento, di divisione e dell'organizzazione stessa (Nonaka, Takeuchi, 1997, p. 116).

Per questo, conoscenza tacita e esplicita non possono essere considerate entità assolutamente separate, essendo piuttosto dimensioni mutuamente complementari che interagiscono tra loro in un continuo interscambio nelle attività creative degli esseri umani.

– Capitolo 1 –

Tale modello dinamico si basa sul presupposto per cui la conoscenza umana si crea e si diffonde attraverso l'interazione sociale tra conoscenza tacita e esplicita. E' un processo sociale di conversione della conoscenza, di natura interattiva e con sviluppo a spirale, che avviene tra individui e esula dai confini interiori della singola persona (Nonaka, Takeuchi, 1997, p. 101).

Questo complesso ciclo consente di evidenziare alcuni aspetti fondamentali:

- tra conoscenze esplicite e tacite vi è un continuo interscambio;
- tale interscambio è finalizzato a trasformare apprendimenti individuali in organizzativi;
- il suo svolgimento non è automatico, ma richiede il consapevole concorso di diversi meccanismi operativi relativi alla gestione del personale, alla rotazione delle mansioni, al sistema informativo.

La trasmissione della conoscenza e l'apprendimento vengono favoriti dalla spirale suddetta, che conduce a un aumento della conoscenza di importanza significativa per l'azienda. Quindi tale processo può essere interpretato secondo due dimensioni dipendenti: la circolarità tra conoscenza tacita e esplicita (dimensione epistemologica) e il passaggio di conoscenza tra diversi livelli organizzativi, a partire da quello del singolo individuo, passando poi a quello del gruppo, all'organizzazione e per finire a quello interorganizzativo (dimensione ontologica). In quest'ultimo caso il KM ha l'obiettivo di favorire le condizioni per uno sviluppo della spirale del processo di creazione di conoscenza organizzativa (Camussone, Cuel, 2003).

Nel modello di Nonaka e Takeuchi l'esplicitazione è strumentale alla diffusione della conoscenza in azienda ma nella realtà la diffusione dipende anche da altri fattori riconducibili ai soggetti: la ricettività ovvero l'interesse del singolo verso le conoscenze esplicitate, che dipende dalla conoscenza già esplicitata (maggiore è la conoscenza in un certo settore e più il singolo riterrà importante acquisirne di nuova), e la connettività ovvero il grado con il quale il singolo può influenzare altri colleghi, che dipende dal contesto organizzativo e dalla distribuzione del potere entro l'azienda e l'ambiente in cui opera. Un'altra critica che è stata mossa agli autori è che la struttura delle informazioni trasmesse non costituisce che una delle variabili determinanti per l'apprendimento e la diffusione delle conoscenze. Un altro fattore che vi influisce è la riutilizzabilità della stessa.

– **Capitolo 1** –

Sebbene sia difficile appropriarsi del reale potenziale delle conoscenze articolate, la codificazione presenta forse anche più problemi: timore di perdita di potere nell'azienda per la divulgazione di conoscenze personali, necessità di sviluppare un'apposita architettura organizzativa in termini di ruoli e di strumentazioni, assorbimento di tempo prezioso per la fase di articolazione, rischio che al momento della codificazione le conoscenze risultino in parte superate. Essendo per lo più conoscenze tacite, appartenenti quindi agli individui, è difficile e costoso scambiarle, il costo poi è diverso da impresa a impresa e i sistemi contabili esistenti sono inadeguati per valutare il patrimonio delle conoscenze. Comunque il management dovrebbe cercare di valutare attentamente il rapporto costi/benefici e scegliere in quali campi conoscitivi conviene effettuare investimenti del genere.

A conclusione del modello di Nonaka non va trascurata la teoria del management middle-up-down quale terza via di gestione del processo di creazione di conoscenza, adottata dalle imprese giapponesi analizzate dagli autori. Tale processo non muove dall'alto o dal basso, come i tradizionali modelli top-down e bottom-up, ma dal centro dell'organizzazione: il soggetto creatore di conoscenza è il manager intermedio, spesso a capo di gruppi e task force, che agisce attraverso il processo di conversione a spirale che coinvolge vertice e dipendenti della linea (la base). Svolge un ruolo cruciale nella realizzazione del processo di innovazione continua, sviluppando la visione del vertice in concetti operativi più comprensibili e applicabili dai dipendenti della linea (Nonaka, Takeuchi, 1997, p. 179).

Il modello middle-up-down è il più esauriente rispetto a numero di soggetti coinvolti, tipo di conoscenza creata, sistemi di immagazzinamento e modalità di creazione della stessa. I veri soggetti creatori di conoscenza sono dunque i manager intermedi, anche se il vertice e la linea sono comunque coinvolti. Dai manager di linea (o operatori della conoscenza) dipende l'accumulazione di conoscenza, dai quadri intermedi (o ingegneri) dipende la sua conversione nelle quattro modalità viste e dai top manager (o ufficiali) dipende la gestione del processo di creazione di conoscenza organizzativa e la valutazione della validità della stessa. Sono i manager intermedi che facilitano la spirale della conoscenza sia lungo la dimensione epistemologica, attraverso le quattro modalità di conversione, sia lungo la

– Capitolo 1 –

dimensione ontologica, attraverso i diversi livelli in cui l'organizzazione si articola. Per questo è possibile la creazione di entrambe le conoscenze e non solo di un tipo, come avviene per i modelli tradizionali.

Questo modello offre dunque il contesto più idoneo alla creazione di conoscenza organizzativa, racchiudendo in sé gli aspetti migliori dei due modelli tradizionali di management. Per farlo però sono opportune una rivisitazione dei ruoli dei soggetti che operano nell'organizzazione e la realizzazione di una nuova struttura organizzativa che integri l'efficiente struttura burocratica e la flessibile organizzazione con task force: un'organizzazione ipertestuale. Questa non è indispensabile ma certamente rappresenta un fattore facilitante del processo di creazione di conoscenza organizzativa (Nonaka, Takeuchi, 1997, p. 298).

1.4 Le Community of Practice

Come risposta alla teoria di Nonaka il mondo occidentale propone un'alternativa che sostiene che non è necessaria la codificazione della conoscenza per consentirne la creazione e l'integrazione. L'apprendimento e l'innovazione procedono per via tacita tramite contatto personale con l'utilizzo delle Community of Practice (COP): gruppi di persone per le quali la pratica comune all'interno dell'azienda favorisce l'insorgere di un repertorio condiviso di risorse cognitive e sociali, tradotte poi in routine organizzative (Quagli, 2001, p. 51). La COP è definita da concreti legami intersoggettivi collegati a certe attività lavorative in quanto le persone appartenenti a questi gruppi sono interconnesse da processi di comunicazione dovuti al proprio ruolo e al coinvolgimento reciproco su determinate attività, a causa dello scopo comune a cui contribuiscono (Quagli, 2001, p. 11).

E' proprio in questo gruppo coeso e interdipendente di persone, che condividono una stessa attività lavorativa e collaborano tra loro in modo continuativo, che ha luogo principalmente il processo di condivisione della conoscenza. Infatti qui si sviluppano spontanei processi di apprendimento successivamente a dibattiti e osservazioni dei

– **Capitolo 1** –

risultati raggiunti dai colleghi. Questo è il luogo ideale dove poter apprendere, coesistendovi una serie di condizioni che facilitano l'apprendimento. Nelle COP la conoscenza viene generata tramite processi sociali in cui si governa la dualità tra soggetto e comunità e tra conoscenza esperienziale e materiale.

Il termine stesso racchiude due concetti importanti, quello della relazione, rappresentata dal termine “comunità”, e quello della conoscenza come processo dinamico, espresso dal termine “pratica”.

Il concetto di pratica contribuisce a chiarire gli ambiti nei quali la conoscenza è prodotta e condivisa e quelli nei quali questo non avviene: la condivisione di una pratica e l'impegno alla reciprocità tra i membri della comunità permettono di analizzare i flussi di conoscenza sia all'interno dell'organizzazione sia tra organizzazioni diverse, quindi l'uscita della conoscenza dai confini organizzativi dell'impresa e la resistenza al trasferimento della conoscenza tra dipartimenti diversi della stessa impresa (Micelli, Bettiol, 2003).

Quindi da un lato l'impresa si impegna per accrescere, creare e diffondere conoscenza all'interno del proprio sistema di riferimento, da un altro invece vorrebbe evitarne il trasferimento soprattutto per non avvantaggiare i concorrenti. La conoscenza tacita è difficile da trasferire e compito del manager è quello di mettere in atto meccanismi che favoriscano tale trasferimento, mentre la conoscenza esplicita, facilmente acquisibile dalla concorrenza, comporta la ricerca di meccanismi difensivi per limitarne la dispersione. L'individuo può rappresentare un compromesso tra i due meccanismi proprio attraverso le COP, essendo un elemento di connessione tra gruppi diversi e parte di quel network informale che si forma nei confini interni dell'organizzazione, spesso più importante delle relazioni di tipo formale (De Nito, Reina, 2003).

La conoscenza non può prescindere dalla pratica, che diviene nello stesso momento processo di diffusione e di validazione di ciò che viene scambiato. La pratica favorisce la nascita e il consolidamento di schemi mentali e punti di vista personalizzati che influenzano il processo di interpretazione degli eventi conoscitivi e i processi di materializzazione della conoscenza. Le COP al loro interno condividono conoscenza principalmente attraverso due processi: partecipazione e materializzazione; mentre scambiano conoscenze con altre comunità attraverso processi di negoziazione

– **Capitolo 1** –

(Camussone, Cuel, 2003). La pratica è quindi un processo di interazione sociale, non una risorsa che può essere gestita e trasferita da un individuo ad un altro e l'acquisizione di conoscenza non può ottenersi attraverso la semplice presenza in un normale corso di formazione, ma richiede un'effettiva pratica e partecipazione dell'individuo: solo con la partecipazione a una comunità si apprende, anche se è un processo complesso. La conoscenza è nella pratica in quanto risiede nel compiere una determinata azione, ma allo stesso tempo è anche accumulata nell'esperienza passata: in una concezione sociale si può considerare come derivante dall'interazione con l'ambiente di riferimento e dalle relazioni con altri individui o con oggetti, e diventa per questo irripetibile, unica e costantemente modificabile proprio in relazione all'interazione con tutto ciò che circonda l'individuo. Infine non si può tralasciare un altro importante ruolo delle COP: esse sono un mezzo per acquisire competenze difficilmente codificabili ma fondamentali per migliorare le performance dell'azienda (De Nito, Reina, 2003).

Non c'è necessariamente una relazione tra l'organizzazione formale dell'azienda e le COP, in quanto queste dipendono soltanto dalle interazioni tra soggetti a seguito della pratica. Così l'apprendimento, che diventa un elemento estremamente importante, nasce a livello collettivo, come risultato dell'interazione soggettiva dovuta dalle operazioni svolte.

Micelli, relativamente ai distretti, parla di Comunità Professionali, intese come luoghi di aggregazione di profili professionali omogenei che si incontrano per cercare servizi (formazione, aggiornamento, problem solving) e per riflettere sulla propria professionalità. Sono delle reti informali tra professionisti che condividono la stessa pratica lavorativa ma lavorano in imprese diverse. Le comunità professionali sono i nuovi interlocutori con cui è necessario confrontarsi, per far emergere e valorizzare il patrimonio di conoscenze accumulate nel tempo a livello locale e rinsaldare le reti sociali alla base della generazione e condivisione di nuova conoscenza a livello locale.

In tal senso le nuove tecnologie svolgono un ruolo chiave, consentendo la definizione di nuovi spazi digitali di incontro e dialogo in cui i professionisti possono non solo condividere informazioni e conoscenze ma anche collaborare alle soluzioni di problemi comuni. Oltre a svolgere un ruolo fondamentale per la formazione e l'aggiornamento delle competenze professionali diventano anche un luogo di sperimentazione e innovazione. Grazie alle

– **Capitolo 1** –

nuove tecnologie è infatti favorita la comunicazione tra soggetti eterogenei, dando luogo a nuove esperienze e nuove occasioni di interazione e condivisione, non necessariamente in contrasto con modalità d'incontro più tradizionali ma che mirano piuttosto a un loro potenziamento e alla loro valorizzazione.

Le comunità sono importanti poiché valorizzano conoscenze distribuite a livello locale e favoriscono la diffusione dell'innovazione all'interno dei distretti. Queste svolgono un ruolo di interfaccia consentendo la combinazione di conoscenze esplicite provenienti dall'innovazione scientifica e tecnologica, con quelle tacite derivanti dalle pratiche manifatturiere. Da questo punto di vista non favoriscono solo l'introduzione dell'innovazione ma anche una sua opportuna declinazione all'interno delle specificità del contesto territoriale. Investire nelle comunità professionali quindi, comporta la ricerca di sistematizzazione e gestione della conoscenza in uno scenario di apertura che favorisca l'ibridazione di queste conoscenze con quelle di altri ambiti.

In questo senso il KM assume un nuovo significato: non solo di certificazione e condivisione delle conoscenze presenti nel distretto ma anche arricchimento e incremento di queste conoscenze attraverso la contaminazione con quelle provenienti da altri settori e ambiti industriali. I professionisti possono così accedere a conoscenze qualificate e contribuire attivamente alla definizione e alla produzione di nuova conoscenza, il cui utilizzo e applicazione potranno ripercuotersi sull'intera area locale. Queste comunità, attraverso gli strumenti della multimedialità e della comunicazione, consentono una riqualificazione della tradizione e dei saperi già consolidati sul territorio superando vincoli tecnici e economici che hanno caratterizzato il processo di codificazione tradizionale della conoscenza (Micelli, Bettiol, 2003).