

Conclusion

Nel tirare le fila di questo lavoro, si può dire che si è trattato di muovere i primi passi in una disciplina nuova e, come in tutti i lavori di questo genere, il risultato è che le domande iniziali, generiche e nebulose, sono state rilanciate in domande nuove e più specifiche.

Si è partiti col chiedersi quali fossero le pratiche da porre in essere per trasformare il sapere delle imprese in “valore di mercato” ma ciò che è emerso è che la conoscenza non poteva essere trattata come tutte le altre risorse da gestire.

Innanzitutto, alcune definizioni di Knowledge management, anche molto diffuse in letteratura, sono sembrate subito riduttive: un metodo di gestione della conoscenza non è semplicemente l'introduzione di nuovi processi per la identificazione, il trasferimento e la creazione della conoscenza; e tanto meno si può pensare che la semplice adozione di tecnologie avanzate possa dare all'organizzazione il carattere di *learning organization*. Eppure tale riduzione è un rischio sempre in agguato, soprattutto nel mondo delle imprese, come evidenziano numerose ricerche di mercato.

Si è capito che il Knowledge management è piuttosto qualcosa che pervade l'azienda in tutti i suoi aspetti, cambiandola radicalmente ed è per questo che è stato definito come una innovazione a 360° e cioè un cambiamento delle imprese a livello **culturale, organizzativo e tecnologico**.

Catturare, distribuire e promuovere la conoscenza, infatti, non sarebbero attività possibili senza operare un completo stravolgimento degli *habit* mentali dei lavoratori e perciò della cultura dell'impresa. Le resistenze culturali rappresentano il maggiore ostacolo all'implementazione di sistemi di Knowledge management dove le difficoltà più radicate sono la mancanza di disponibilità nel mettere a disposizione il proprio sapere per via della paura di perdere lo *status quo* raggiunto e i vantaggi economici che ne derivano, la difficoltà di disporre di risorse umane eccellenti, ma talmente oberate di lavoro da non aver tempo per conservare le loro esperienze oppure di impegnarsi a cercarne di nuove.

- Conclusion -

Allo stesso modo, l'organizzazione dell'impresa, il suo livello di formalizzazione, la sua gerarchia, la centralizzazione delle decisioni, insomma tutte le dimensioni organizzative incidono senza ombra di dubbio sulla capacità di apprendere degli individui.

Infine, il supporto tecnologico presente nelle imprese deve essere convertito, aggiornato al fine di rendere possibile la capitalizzazione del sapere, l'interazione veloce e a distanza, e supportare il processo decisionale tramite una attenta elaborazione delle informazioni.

Dare questa impostazione al lavoro non è stata una cosa troppo azzardata, per il fatto che il Knowledge management è ancora una disciplina troppo nuova perché si possa dire che esiste un'unica e precisa definizione che ne esaurisca il significato.

Per quanto riguarda, infine, le domande più specifiche che questo ha lavoro ha sollevato, intuisco quattro filoni su cui occorrerebbe lavorare:

KM e il problema del coinvolgimento.

Un'organizzazione è un sistema, all'interno del quale individui sono legati reciprocamente in funzione di obiettivi comuni. Questi individui non sono definiti dal ruolo che hanno all'interno dell'organizzazione, poiché hanno vita e volontà anche al di fuori di questa. Il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione è vincolato alla libertà della persona, che può coinvolgersi o meno con il compito da svolgere. Quindi, come realizzare il coinvolgimento? È un problema centrale per il KM, che si occupa di incanalare le energie del singolo, affinché l'atto conoscitivo, individuale, abbia rilevanza sociale. Non ci si può affidare alle strategie di premi: si tratta di comunicare la pertinenza per l'individuo, di ciò che gli viene chiesto.

KM e il problema della qualità dell'informazione.

Accumulare informazioni e conoscenza cioè capitalizzare il sapere che le persone generano è sicuramente il primo passo in un progetto di Knowledge management. Un'organizzazione che voglia essere dinamica e capace di apprendere non può permettersi di perdere il patrimonio conoscitivo che la costituisce. Deve essere capace di legare tali "risorse" all'organizzazione facendo sì che la loro condivisione costituisca un

- Conclusion -

reale beneficio per l'impresa. Ma i benefici cominciano nel momento in cui, in un'impresa, mette a disposizione “*la conoscenza giusta, nel momento giusto, alle persone giuste*”.

Ampliare la dotazione di informazioni e conoscenza a disposizione non è detto che incrementi l'efficienza della conoscenza; potrebbe creare, invece, una dannosissima *ridondanza* di informazioni.

Per evitare tale ridondanza, il primo passo è quello di classificare la conoscenza secondo una tassonomia che consideri tutti i possibili utilizzi. Tante ricerche sono state fatte in questo senso ma ancora non si può dire che esista una tassonomia veramente completa ed esaustiva.

KM e il costo dell'informazione

Il cervello, strumento di acquisizione della conoscenza, soffre di alcuni limiti: per garantirne l'efficienza (ulteriore immagazzinamento) è necessario che possa dimenticare attraverso il filtro della memoria. Esiste, dunque, un limite al numero d'informazioni assumibili, oltre il quale ogni ulteriore informazione aggiuntiva determina una perdita netta nel livello di efficienza del sistema.

Questa tesi può essere tradotta in termini economici. In un sistema di Knowledge management le informazioni, per essere raccolte, elaborate, utilizzate e conservate per successivi impieghi, richiedono costi che corrispondono al consumo di risorse per svolgere le funzioni descritte. Il trattamento della nuova informazione richiede un consumo di risorse, che, ove l'operatore sia già prossimo alla frontiera di bilancio, costringe a distogliere parte delle risorse fino a quel punto destinate all'utilizzo delle informazioni già disponibili. A parità di costo globale, la nuova informazione può non determinare un incremento della conoscenza totale. Dunque una funzione della conoscenza non deve necessariamente essere crescente.

Sembra più verosimile che abbia una forma a campana, il cui punto di massimo è il punto di ottima disponibilità delle informazioni, caratterizzato dal minimo livello di costo totale di trattamento delle informazioni e dal massimo grado possibile di efficienza informativa o di efficienza della funzione di conoscenza.

Quindi, non è possibile definire un costo medio e adeguato per la gestione della conoscenza. È necessaria una attenta analisi “costi e benefici” per definire l'economicità

- Conclusion -

rispetto alla convenienza. Tuttavia, i benefici del Knowledge Management, in termini economici, sono ancora molto difficile da valutare.

KM e la valutazione della conoscenza

L'esigenza di assegnare una misura finanziaria alla conoscenza ha un'origine indipendente dal KM. Essa nasce dal tentativo di rendere visibili gli assetti invisibili, per dare una spiegazione della differenza esistente tra il valore di mercato e il *book value* dell'azienda. Gli strumenti tradizionali di *accounting* non sono adeguati per monitorare le risorse immateriali e sono stati così costruiti nuovi modelli da diverse prospettive anche se inevitabilmente collegati.

Un secondo problema, molto più specialistico, è poi quello di misurare *l'impatto economico* della conoscenza quantificata. I modelli presentati di Sveiby e di Norton vogliono rispondere al problema di dare un valore alle risorse non tangibili. Si tratta di tentativi molto interessanti e senza dubbio utili, che tuttavia non possono mirare allo stesso valore informativo dei bilanci in cui vengono pesati e valutati finanziariamente i beni materiali.

Concludendo, è necessario sottolineare che questo lavoro si inserisce in un filone di studi sul grande tema della conoscenza la quale invece, per sua natura, è molto di più che una risorsa da gestire.

Cosa vuol dire conoscere veramente? Come può essere stimolata questa virtù umana? Quanto è importante la comunicazione fra gli individui per raggiungere la conoscenza di qualcosa? Sono questioni che aprono la strada a discipline che vanno ben oltre l'economia e il Knowledge management, e chiamano in causa la filosofia, la sociologia, la pedagogia, la scienza della comunicazione e quant'altro. L'atto conoscitivo non è da trattare come una speculazione mentale. È, invece, l'energia di tutta la persona a prendere possesso delle cose e come dice l'Ulisse dantesco,

*“...né dolcezza di figlio, né la pieta
del vecchio padre, né 'l debito amore
lo qual dovea Penelopé far lieta,*

- Conclusione -

*vincer potero dentro a me l'ardore
ch'i' ebbi a divenir del mondo esperto,
e de li vizi umani e del valore;"*

(D. Alighieri, *La Divina Commedia*,
Inferno, Canto XXVI)