

# Progetto di Knowledge Management

## CONTENUTI

---

### **Introduzione**

Knowledge Management: una Strategia in prospettiva	1
--	---

### **Assunti Base**

Definizione e prospettive concettuali	7
La Correttezza del Processo	9
Il Processo di Knowledge Management	11
Il Commitment	13
Il Capitale intellettuale	14
Teoria dei beni intangibili	15
Innovazione continua o discontinua?	16
Processi o Pratiche?	17
Impariamo ad imparare dai bambini	18
Il Knowledge Management è un sistema ibrido	21

### **Strategia**

Knowledge Management come Knowledge Creation	24
Obiettivi	28
Barriere e trappole	30
Fattori di successo	32
Sistema di misurazione	33
Sistemi di riconoscimento ed incentivazione	36
Vantaggi	40

### **Piano operativo**

#### Momento diagnostico

Modalità	43
Obiettivi	43

#### Progetto Pilota

Knowledge Management Team	45
Knowledge Creation Team	53
Schema del processo	56

#### Knowledge Network

Architettura tecnologica	56
Sistema di Knowledge Brokering	59
Knowledge & Best Practice Training System	61
Schema del processo generale di Knowledge Management	63

<u>Tempi</u>	64
--------------	----

Questo progetto si basa su alcuni assunti teorici che mi è sembrato importante condividere con il lettore attraverso una fase introduttiva che se potrà apparire un po' lunga, è da considerarsi necessaria per chiarire le basi sui quali il progetto è stato elaborato.

- Knowledge Management: una Strategia in prospettiva

I cambiamenti avvenuti nei mercati e all'interno delle strutture organizzative stanno dando un ruolo sempre più rilevante al Knowledge Management, e questo per almeno tre motivi:

1. riappropriarsi del corporate knowledge frantumata in proprietà individuali, per cui, spesso, quando qualcuno lascia l'organizzazione, la sua esperienza viene dispersa.
2. Poiché questa conoscenza si trova in pratiche, progetti, processi, prodotti, brevetti ed incartamenti, spesso gli individui spendono una notevole quantità di tempo per reinventare l'acqua calda. Una buona strategia di Knowledge Management dovrebbe essere in grado di ottimizzare questo aspetto.
3. Produrre più facilmente nuove idee e verificarle appoggiandosi ad un sistema di condivisione della conoscenza.

A questo si aggiunge l'ingresso di nuove forme di economia e di nuovi paradigmi di business che hanno portato come tema centrale per le organizzazioni il management e lo sviluppo del **capitale intellettuale** come fonte di vantaggio competitivo. In vista dei cambiamenti strategici che le aziende devono attuare per competere nei nuovi mercati, non ci si può sottrarre al compito di identificare una strategia di Knowledge Management che orienti contemporaneamente la visione, i comportamenti organizzativi e le modalità produttive verso una mentalità che sia internamente predisposta alle dinamiche della nuova economia.

Infatti non credo che il Knowledge Management serva solo a creare una *Organizational Memory* o immagazzinare *Best Practice* che fungano ad esempio ed eventualmente come coscienza storica dell'organizzazione. Con tutta probabilità l'organizzazione già possiede un sistema di Knowledge Management del tipo *Document Management System* (DMS). Penso che un efficace strategia di Knowledge Management debba produrre effettiva innovazione.

L'ambiente economico in cui viviamo è cambiato così drasticamente e così velocemente da imporre a tutti, individui e organizzazione, di rimettere in discussione il loro modo di vedere il mondo e di riesaminare le loro strategie per affrontarlo. La convergenza di diverse tecnologie, IT, telecomunicazioni, standard di interoperabilità stanno fornendo al mondo del business il potere di riformulare le modalità commerciali di scambio e di produzione. Sembra evidente che la competizione in questo nuovo ambiente dipenderà in larga parte, non solo da come l'*informazione* verrà gestita ma anche da come la *conoscenza* verrà organizzata.

Possiamo sostenere che al momento attuale la *Information Age* è tramontata. E se la *Information Age* si preoccupava di costruire i data base per gestire l'informazione (era l'epoca dell'introduzione dei computer nelle aziende), oggi i data base sono stati fatti e sono ridondanti di informazioni, ormai siamo giunti alla nona generazione di personal computer. Oggi assistiamo alla fusione di diverse

tecnologie che convergono nella comunicazione creando quella connettività globale che ha superato l'*Information Age*. Al suo posto è subentrata quella che possiamo definire la *Information Economy*, e in questa nuova epoca, il *capitale intellettuale* subentra ai *capitali fisici* per guidare praticamente ogni cosa.

Se guardiamo al contesto in cui si svolgeva il vantaggio competitivo di ogni azienda notiamo subito che la prevedibilità del mercato e dei consumatori, i principi elaborati dal marketing, l'appoggio delle ricerche di mercato per l'introduzione di nuovi prodotti, la fedeltà al Brand, i cinque fattori di vantaggio competitivo individuati da Porter, hanno perso quell'efficacia che fino a poco tempo fa guidava le aziende nelle loro decisioni. Proviamo a focalizzare brevemente gli elementi di questo cambiamento:

- ❑ *Globalizzazione, Digitalizzazione, Deregulation* sono le forze che oggi dominano il mercato e si sovrappongono ai fattori competitivi individuati da Porter.
- ❑ La produzione industriale è passata dalla trasformazione di materie prime alla produzione di *Brain Power* : oggi un bene di consumo è costituito principalmente dal valore aggiunto che propone, dalle idee in esso contenute. La qualità e la peculiarità delle produzioni locali hanno perso il loro valore aggiunto. La qualità è ormai un fattore scontato e le produzioni avvengono dove il costo della manodopera è inferiore. I MacIntosh sono fabbricati in Irlanda, le Nike in Sud America, ma entrambi sono pensati, ideati e disegnati negli Stati Uniti.
- ❑ Un bene di consumo presenta due aspetti un tempo congiunti, oggi separati nel suo essere un oggetto e nell'informazione su di esso. Se un tempo il consumatore doveva recarsi sul punto di vendita per acquisire informazioni su un determinato prodotto, oggi le informazioni circolano liberamente ed è avvenuto un *ribaltamento del ciclo dell'informazione*: il consumatore è spesso più informato del rivenditore. Questo aspetto presenta due conseguenze: la prima è che la pubblicità ha perso il potere persuasivo che un tempo aveva, l'idea creativa è contenuta nel prodotto e la campagna ha funzione divulgativa (questo fatto tra l'altro ha contribuito alla perdita di contenuto strategico da parte delle Agenzie di comunicazione e allo spostamento verso un'attività di mero servizio). Il secondo punto riguarda il consumatore come potenziale fornitore di informazione per l'Azienda, attenzione però, informazione specifica ottenibile tramite un rapporto diretto, one to one con l'Azienda, non generico e generalizzabile. Questo spiega la perdita di contenuti interessanti da parte delle ricerche di mercato e il subentro delle tematiche riguardanti il CRM. Si può tranquillamente affermare con il CEO di un'importante industria di beni di lunga durata: "le leve di forza sono slittate sui consumatori. Essi sanno quando stanno acquistando valore e quando non. Accettano di pagare per servizi di qualità, ma se non trovano valore aggiunto, non sono più disposti a pagare gli alti costi del sistema distributivo.
- ❑ *La velocità di penetrazione di nuovi prodotti* e la loro correlata velocità di saturazione con un considerevole riduzione del ciclo di vita dei prodotti. Non vi è industria oggi, tecnologica e non, che possa pensare di sopravvivere senza immettere continuamente sul mercato nuovi prodotti. Ciò comporta ulteriori conseguenze:
  - Un atteggiamento di *aspettativa* da parte dei consumatori. Questo spiega la difficoltà da parte dei sociologi di impostare ricerche di mercato in grado di trovare effettive nicchie di bisogni sulle quali stimolare idee per la creazione di nuovi prodotti.
  - Una minore *fedeltà* al prodotto, una maggiore capacità di *shift* tra un prodotto e l'altro con relativo abbattimento delle barriere di ingresso ed uscita, un'accresciuta attenzione all'*offerta*. Attenzione, nelle società benestanti

l'aumentato potere d'acquisto ha determinato più attenzione alla qualità dell'offerta/servizio che non alla convenienza del prezzo.

Tutto questo per il mondo del business assume un significato preciso:

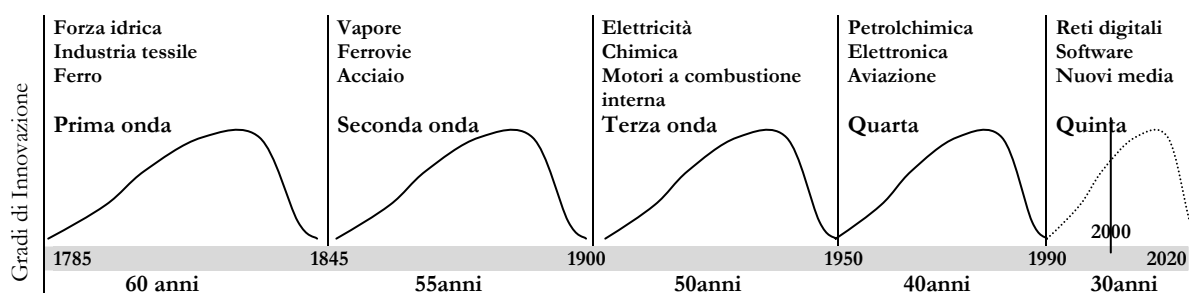
### **necessità di innovazione continua**

e se a questo aggiungiamo la constatata perdita di efficacia dei mezzi tradizionali per produrre innovazione, dove le Aziende possono trovare nuove idee se non all'interno del proprio *capitale intellettuale*? Ormai è un dato di fatto che il contributo che le aziende di consulenza portano in termini di innovazione, se non viene elaborato all'interno dell'organizzazione stessa e implementato con un cambiamento culturale interno, risulta un intervento il più delle volte inattuabile incapace di produrre risultati efficaci.

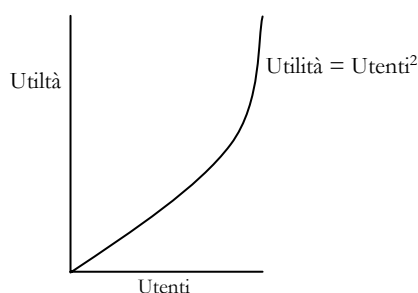
E' necessario prendere in considerazione un altro aspetto determinante nel cambiamento avvenuto in questo ultimo decennio: la vertiginosa velocizzazione delle modalità lavorative con un conseguente restringimento dei tempi in cui i lavori vengono prodotti, dovuto all'introduzione massiva di nuove tecnologie, e la progressiva digitalizzazione delle fasi lavorative. La tecnologia e la velocizzazione del lavoro hanno prodotto cambiamenti consistenti non solo nel modo di fare e vedere il business, ma anche nelle nostre vite individuali dove, per la prima volta dopo secoli, il *tempo* e il suo impiego stanno assumendo un peso tanto importante da indurre ad un mutamento nei sistemi di valore: i beni materiali stanno perdendo importanza rispetto ai beni immateriali al tempo legati.

Vediamo i principali fattori della rivoluzione tecnologica:

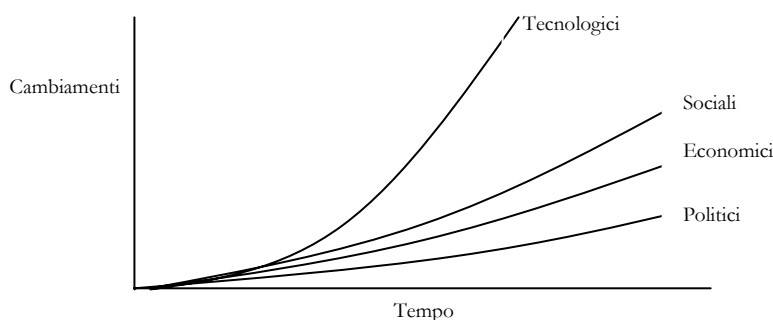
- *L'accelerazione dell'onda di Schumpeter* che ipotizzò che le rivoluzioni industriali subentrano l'una all'altra con un cambiamento delle modalità produttive e con una accelerazione dei tempi di cambiamento che secondo la sua idea sono esponenziali. Fatto curioso, Schumpeter morì nel 1950 quando una nuova onda della sua prevista "rivoluzione industriale successiva" stava per iniziare. Oggi tutto ci porta a credere che una quinta onda sia quasi a livello di maturazione di quella nuova rivoluzione industriale iniziata negli anni 90 e basata su semiconduttori, fibre ottiche, genetica e software, che oggi viene comunemente definita *New Economy*:



- *Legge di Hence Moore*: ogni 12/18 mesi l'evoluzione tecnologica raddoppia la sua potenza mentre i costi rimangono costanti.
- *Legge di Metcalfe*: contrariamente ai beni materiali tradizionali il cui valore è stabilito dalla scarsità di offerta sul mercato, per i beni tecnologici vale l'inverso, il valore aumenta con l'aumento degli utilizzatori



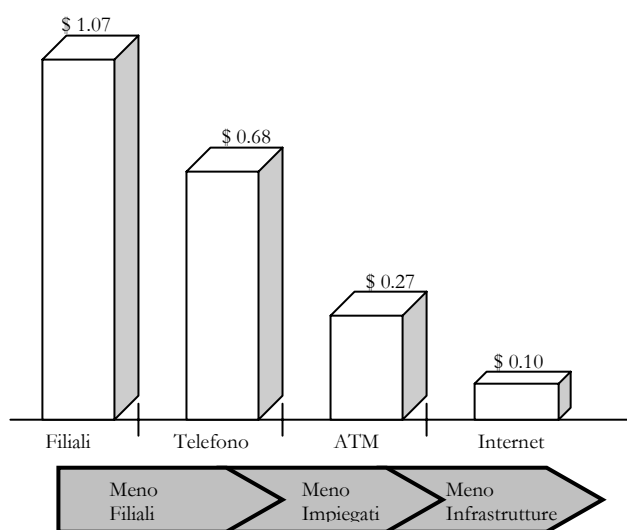
- *Legge della Disruption*: l'introduzione di nuove tecnologie non avviene secondo un processo lineare e continuo ma attraverso una rottura, disruptive appunto con uno shift di paradigma (un po' come avviene nelle rivoluzioni scientifiche secondo la descrizione di Kuhn). Ma mentre i cambiamenti politici, sociali ed economici sono incrementali, i cambiamenti tecnologici sono esponenziali



- Si può azzardare l'ipotesi che oggi le "Scienze" con tutto il loro apparato teorico di coerenza siano in un certo senso obsolete. Si è infatti constatato che a produrre innovazione e nuove tecnologie è la fusione, l'incontro e lo scambio di *conoscenze*, anche appartenenti a campi diversi, che danno vita a nuove forme di conoscenze. Il criterio di validità delle nuove conoscenze è dato dalla loro efficacia e non più dalla loro coerenza teorica. Un esempio. L'invenzione del computer avrebbe richiesto non meno di sei differenti forme di conoscenza: la logica binaria; la concezione della macchina da calcolo che dobbiamo a Charles Babbage nella prima metà del diciannovesimo secolo; la carta perforata inventata verso la fine del XIX secolo; un particolare interruttore elettronico inventato nel 1906; la logica simbolica concepita da Bertrand Russell e Alfred North Whitehead tra il 1910 e il 1913; e i concetti di programmazione e di feedback che sorsero durante la Prima Guerra Mondiale con i tentativi falliti di sviluppare un efficace mitragliatore antiaereo. Tutte queste conoscenze erano già disponibili alla fine della Prima Guerra Mondiale, ma assimilarle e metterle insieme ha richiesto tempo. Il primo computer appare solo dopo il 1946. Oggi i tempi di elaborazione di informazioni e conoscenze si sono così accorciati da produrre innovazione tecnologica in tempi sempre più brevi.

- *Outsourcing e Downsizing*. Entrambi queste tendenze si sono fatte sentire in modo particolarmente drammatico in questi ultimi anni. Da una parte con le grandi fusioni effetto della globalizzazione e dell'ottimizzazione dei costi, rese possibili dalla deregulation dei mercati che si sono aperti a più competitors. Dall'altra con la riduzione dei costi di transazione, fenomeno indirizzato dalla nuova economia:

- Se venditori e compratori sono in grado di trovarsi l'un l'altro su Internet a costi più bassi e più velocemente, chi avrà più bisogno di agenti e distributori? Man mano che cresce il settore B2B della nuova economia vengono messe in discussione tutte quelle figure che fungevano da intermediari e sono quindi a rischio intere categorie lavorative.
- Quanto più i *costi di transazione* diminuiscono sul mercato, tanto più si riducono le dimensioni delle aziende. Facciamo un esempio preso dal settore bancario:



- AT&T, la compagnia telefonica statunitense anni fa dichiarò un esubero di 300.000 lavoratori su 800.000 impiegati da mandare a casa subito e che avrebbe avuto intenzione, nei tre anni successivi, di mandarne a casa altri 200.000. Nel frattempo le neonate compagnie Internet e di servizi legati alle telecomunicazioni assorbivano 400.000 posti di lavoro. Negli Stati Uniti il tasso di disoccupazione è ai livelli più bassi nella storia del paese. Certo in Europa è ancora elevato a causa soprattutto della sovraregolamentazione e dell'assorbimento dei Paesi dell'Est nella Comunità Europea. In ogni caso stiamo assistendo al fenomeno di crescente slittamento di lavoratori da enormi, iperburocratizzate, monolitiche aziende a compagnie più piccole, più specializzate e legate tra loro non da contratti e formule burocratiche, ma da una fascia larga di scambio di informazioni, dati, business, alleanze e partnership.
- Si assiste alla nascita di "Organizzazioni Virtuali" dove gli impiegati lavorano a contratto o part-time, dove i beni possono essere proprietà di più organizzazioni, dove la separazione tra interno ed esterno è sempre più fugace, dove i singoli partecipano a più imprese assumendo quasi un ruolo autoimprenditoriale del proprio lavoro, dove le imprese si formano intorno ad eventi transitivi molto più

che non basarsi sul senso di corporate sul quale le aziende fondano il significato della propria esistenza.

- Questo fenomeno legato alla new economy induce ad un ribaltamento del sistema di riferimento per cui i beni fisici vengono considerati meno importanti , ma anche possibili “liabilities”, mentre assumono enorme rilievo i beni intangibili, primo fra tutti il capitale intellettuale di un’organizzazione. Tanto che si inizia a considerare l’opportunità di cambiare i metodi di valutazione degli attuali bilanci per introdurre questo nuovo valore di cui, però, non è facile stabilire un criterio di valutazione effettivo ed eguale per tutti.

Tutto quanto detto dovrebbe far capire quale importanza strategica stia assumendo la conoscenza e il suo coordinamento all’interno delle organizzazioni e la necessità di prendere in considerazione un piano di azione che ha come obiettivo la progressiva trasformazione dell’Azienda da struttura produttiva a fucina creativa. Oggi ogni azienda che non sia capace di produrre un costante flusso di idee e ad immettere sul mercato nuovi prodotti con alto valore aggiunto è condannata ad invecchiare rapidamente.



- **Definizione e prospettive concettuali**

Il primo settore di business che ha avvertito l'esigenza di elaborare una strategia di Knowledge Management e di implementarla è stato quello della consulenza, e in particolare la Ernst & Young a partire dal 1992/1993 e l'Arthur Andersen dal 1995.

Da allora sono state date numerose definizioni di Knowledge Management più o meno complesse. Personalmente preferisco un approccio pratico:

**La conoscenza è l'abilità di trasformare  
dati e informazioni in azioni efficaci**

quindi Knowledge Management significa far arrivare dati e informazioni alle persone che ne necessitano per essere efficaci nel loro lavoro, attraverso un processo formale e diretto che mira a identificare *quali* informazioni a disposizione della compagnia possono portare degli effettivi benefici ad altri componenti dell'azienda e *come* renderle facilmente disponibili. Detto ciò debbo insistere sul fatto che la funzione primaria del Knowledge Management resta per me l'innovazione.

Qui occorre introdurre alcune altre distinzioni, la prima concerne una suddivisione *gerarchica* della conoscenza in:

1. *Dati* Sono testi, fatti, codici, immagini, suoni  
A cui si aggiunge valore interpretandoli e strutturandoli e diventano:
2. *Informazioni* Che sono dati organizzati, strutturati, interpretati e sommati  
Ma per creare vera conoscenza occorre che essi vengano concettualizzati, astratti, messi in relazione, e resi applicabili. Abbiamo così:
3. *Knowledge* Che corrisponde a casi, norme, processi, modelli, procedure, capaci di guidare all'azione e alla decisione. Infatti organizzare la conoscenza è utile se si può:
  - Applicare i concetti a casi simili e situazioni ricorrenti per produrre effetti prevedibili
  - Applicare i concetti a nuove situazioni per produrre innovazione
  - affinare le linee guida tramite le applicazioni e le verificheQuando alla conoscenza si abbina la capacità selettiva, l'esperienza, i principi, la capacità di imparare e di impegnarsi si ha:
4. *Competenza* Che consiste nella capacità di emettere consigli velocemente e in modo appropriato, saper spiegare e giustificare risultati e ragionamenti.

Sappiamo poi che esistono due *tipologie* fondamentali di conoscenza:

1. *Esplicita* È tutta la conoscenza contenuta in documenti, dati, brevetti, specifiche tecniche e di uso, informazioni raccolte in ciclo di routine, e così via, è espressa chiaramente e con precisione, generalmente facile da reperire ed è diffusa.  
Conoscenza razionale (mente)  
Conoscenza sequenziale (dove)  
Conoscenza teorica (teoria)

2. *Tacita* La conoscenza tacita è compresa ma non chiaramente espressa. È spesso personale e circoscritta nell'esperienza individuale e coinvolta in fattori intangibile e difficilmente identificabili, come le credenze personali, prospettive e valori.  
Conoscenza da esperienza (body skill)  
Conoscenza simultanea (qui e ora)  
Conoscenza pratica (best practice)

Si ritiene che i beni di maggior valore di ogni organizzazione siano nascosti nella conoscenza tacita racchiusa nelle memorie di impiegati e altre persone che hanno regolari contatti con l'organizzazione. Questo tipo di esperienza include la capacità imparare facendo, quella di apprendere dallo studio, la capacità di osservazione, e persino le informazioni informali al limite del pettegolezzo.

È chiaro che la conoscenza tacita è molto difficile da riconoscere, raccogliere, codificare, immagazzinare e distribuire. Il fatto poi che sia un tipo di conoscenza individuale introduce un'ulteriore distinzione di livello tra conoscenze:

- *Individuali*
- *Di gruppo*
- *Organizzativa*
- *Esterna all'organizzazione*
- *Intraorganizzativa*

Bisogna poi considerare i quattro livelli intellettivi professionali:

1. *Conoscenza cognitiva*      Know-what  
È la base di qualsiasi disciplina professionale ed equivale ad una preparazione teorica e nozionistica ancora priva di esperienza applicativa.
2. *Skill avanzati*      Know-how  
È la trasformazione dall'apprendimento teorico scolastico a quello applicativo.
3. *Comprensione dei sistemi*      Know-why  
Qui si trova conoscenza profonda di cause ed effetti correlati alla base di una disciplina. Permette ai "professionals" di muoversi al di sopra della semplice esecuzione di compiti per risolvere problemi complessi e di creare effettivo valore. Essi sono in grado di anticipare interazioni e conseguenze inattese e i più capaci di intuizione fortemente specializzata.
4. *Creatività automotivata*      Care-why  
In questo caso abbiamo volontà, motivazione e creatività e cambiamento.

A loro volta essi sono in relazione con le varie tipologie professionali che assumono particolare rilievo nelle Knowledge Organization:

1. *"Professionals"*      In genere lavorano direttamente con i clienti, amano il loro lavoro al quale tendono a dedicare più ore di quelle contrattualmente richieste. Sono leali all'organizzazione se sentono con orgoglio il senso di appartenenza. Non vogliono e non sono capaci di gestire altre persone. Sono interessati principalmente alla libertà di sviluppare i propri skill professionali.
2. *"Managers"*      Nelle cosiddette Knowledge Organization non rappresentano la tradizionale figura del manager ma amano lavorare attraverso le altre persone e sono orientate al lavoro in team.
3. *"Clerical Staff"*      Costoro sono di supporto ai Professionals. Essi mancano e del know how professionale così come delle capacità manageriali.
4. *"Leader"*      Sono la forza motrice delle Knowledge Organization e sono più o meno irripetibili.

Tutte queste differenziazioni servono a spiegare la complessità e la molteplicità degli elementi che una strategia di Knowledge Management e la sua implementazione devono prendere in considerazione.

Torniamo ora all'elemento base della conoscenza e in particolare di quella conoscenza che viene definita tacita, ovvero l'individuo. Come ingaggiare le persone individualmente a scambiare conoscenze quando fino a poco tempo fa valeva la convinzione che informazioni e conoscenza fossero una fonte di potere e in quanto tali mantenute come proprietà individuale per non perdere il potere?

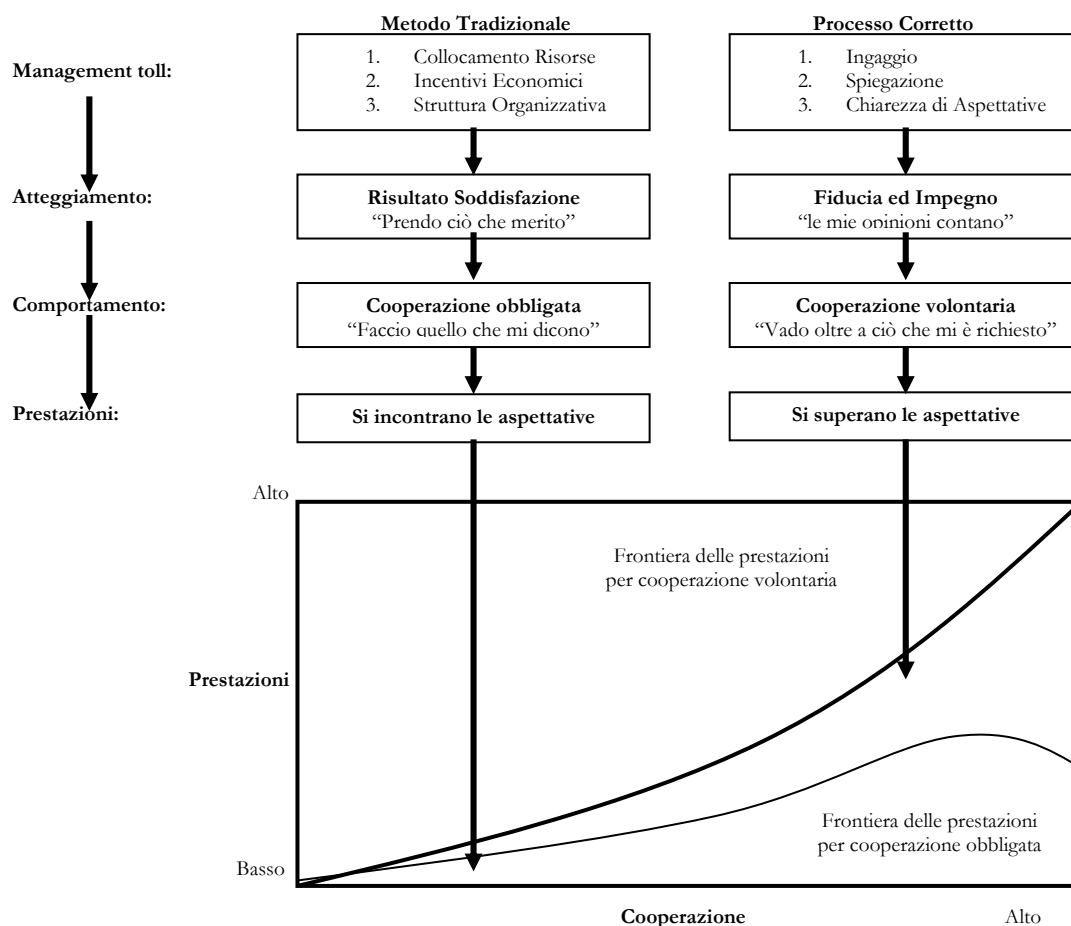
Uno studio di un paio di anni fa mette in evidenza un fatto importante in ogni processo di cambiamento.

- **La Correttezza del Processo**

È evidente che non si possono forzare le persone a passare la loro esperienza e a scambiare conoscenza, come non si può istituire una funzione di controllo che supervisioni che lo scambio avvenga secondo canoni prestabiliti. Creare e scambiare conoscenza sono attività intangibili e accadono solo quando le persone cooperano volontariamente comprendendone i vantaggi. Senza citare le casistiche in cui l'implementazione scorretta di strategie aziendali ha portato a situazioni di sfiducia, timore ed ostracismo al cambiamento, sappiamo al contrario che un **Processo Corretto** costruisce fiducia ed impegno. Fiducia ed impegno producono cooperazione volontaria e questa a sua volta genera migliori performance portando la gente a collaborare ben al di là di ciò che il loro lavoro richiede. E non è forse questo ciò di cui la creazione e lo scambio di conoscenza hanno bisogno? Ma cosa è un **Processo Corretto**? Kim e Mauborgne lo hanno identificato in tre fasi:

1. **Ingaggiare** – è necessario coinvolgere le persone fin dall'inizio nelle decisioni chiedendo la loro opinione e permettendo la confutazione di altri assunti ed idee. Questo non solo coinvolge nel progetto e nella necessità di un cambiamento ma produce la sensazione che il management abbia rispetto delle idee degli impiegati e può quindi generare un clima collaborativo e un alto livello di impegno personale.
2. **Spiegare** – è non di meno importante aiutare gli impiegati a comprendere le ragioni delle decisioni che alla fine saranno state prese. Dare spiegazioni tra l'altro mostra alle persone come e quanto le loro idee siano state prese in considerazione e questo costruisce fiducia nelle intenzioni e nelle direzioni decise dal management.
3. **Chiarire le Aspettative** – una volta raggiunta la decisione è necessario rendere esplicite le regole del gioco. Quali sono i nuovi obiettivi? Chi sarà responsabile e per che cosa? Come verranno valutate le prestazioni? Sono una parte delle domande che chiariscono le aspettative. Bisogna non solo comunicarle con chiarezza ma verificare che siano state effettivamente comprese.

Attenzione che **Processo Corretto** non significa prendere decisioni grazie al consenso degli impiegati. Non si tratta di una trattativa e di raggiungere dei compromessi. **Processo Corretto** significa dare la possibilità alle idee degli altri di emergere e, se valide, di essere applicate. Prendere decisioni in base al merito delle idee non vuol dire farlo tramite il consenso e il compromesso. Mettiamo a confronto il metodo tradizionale con il nuovo per vedere come agiscono sulle prestazioni:

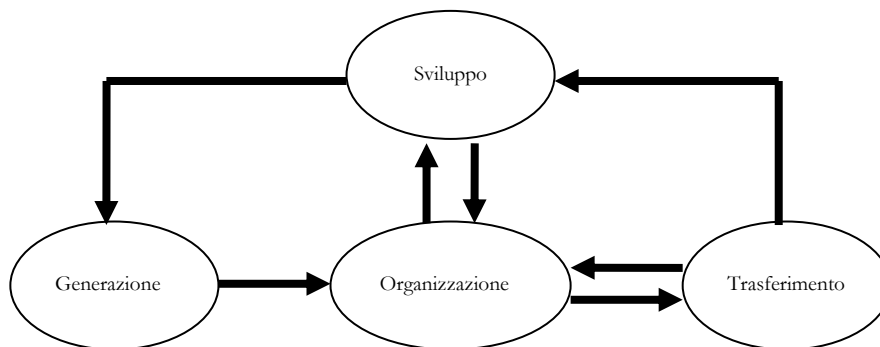


In un'organizzazione che voglia condividere la conoscenza diventa di primaria importanza la cooperazione tra i suoi impiegati e collaboratori in un clima aperto perché fiducia ed impegno guidano l'ambiente lavorativo. È quindi basilare attuare un **Processo Corretto** nell'implementazione del cambiamento.

- **Il Processo di Knowledge Management**

Normalmente il Knowledge Management viene suddiviso in quattro processi:

1. **Generare** che implica l'identificazione dei bisogni conoscitivi e l'ingaggio delle persone per ottenere da loro una effettiva collaborazione. È evidentemente la fase più difficile, non solo perché introduce un cambiamento che incontra notevoli barriere di tipo tecnologico e culturale, ma anche perché è facile cadere nella *trappola tecnologica* pensando di risolvere il problema devolvendo alla IT la soluzione. Questa fase è scomponibile in ulteriori cinque sottoprocessi:
  - a. Creazione
  - b. Acquisizione
  - c. Sintesi
  - d. Fusione
  - e. Adattamento
2. **Organizzare** la conoscenza acquisita resta un fatto problematico non solo perché coinvolge decisioni su aspetti critici quali un sistema e degli strumenti di scambio e diffusione della conoscenza che include le basi, i mezzi di navigazione, l'interfaccia utenti, tassonomie, ma anche perché dalla facilità di utilizzo e quindi da come sarà disegnato il sistema dipenderà l'effettivo e reale uso e la sua efficacia. La struttura di come il materiale sarà posizionato e i collegamenti tra i vari elementi sono aspetti critici del sistema e implicano un costante mantenimento da parte di un team dedicato. Per tutti questi motivi un sistema di Knowledge Management non è sinonimo di data base. Non si deve tra l'altro tralasciare l'implementazione dell'aspetto culturale riferito agli utenti perché in ogni caso il Knowledge Management è principalmente un fatto di atteggiamento e comportamenti all'interno dell'organizzazione. Se si tralascia questo aspetto si rischia di cadere nella *trappola tecnologica*. Questa fase presenta due sottofasi:
  - a. Cattura
  - b. Rappresentazione
3. **Sviluppare** la conoscenza sembra rimandare alla fase generativa iniziale e di fatto presenta le stesse valenze con problematiche differenti soprattutto dal punto di vista dell'elemento umano. Se infatti nella fase di start up è più facile un coinvolgimento da parte di alcune fasce della popolazione caricate dall'entusiasmo di un nuovo progetto, in questa fase il management della conoscenza dipende in gran parte dall'aver reso abituale il processo così come il suo successo dipende dal suo effettivo utilizzo. In questa fase infatti si verifica la tangibile utilità di un sistema di Knowledge Management attraverso i continui contributi collaborativi e il disegno delle pratiche di esperti ed esperienze. Inoltre qui più che mai si focalizza il problema degli "oggetti della conoscenza" come moduli di informazioni e conoscenze piegati ad esigenze diverse rispetto al contesto in cui erano nati per poter essere riutilizzati in nuovi setting diversi. A questo punto gioca un ruolo chiave il *Knowledge Brokering* che vedremo più avanti.
4. **Trasferire** la conoscenza significa soprattutto essere riusciti a creare una cultura aziendale di *Knowledge Sharing* dove gioca pesantemente il cambiamento dei *Sistemi di Riconoscimento e Incentivazione* e lo sforzo che l'organizzazione continuerà a compiere nella formazione dei suoi impiegati. In questo caso gioca anche un ruolo chiave la scelta di una tecnologia che presenti un'interfaccia utenti amichevole e relazionale e che sia una tecnologia auto apprenditiva, cioè in grado di capire ed agevolare i flussi di informazione verso i bisogni più espressi ed individuare le criticità del sistema. Di fatto il Processo di Knowledge Management non si presenta come una catena ma come un processo con diversi interscambi e ritorni circolari:



Oltre alla definizione e al disegno del processo è necessario evidenziare alcune **Attività Chiave** del Knowledge Management:

- Il Problem Solving sistematico
- La Sperimentazione
- Imparare dalle esperienze passate
- Imparare dagli altri
- Trasferire conoscenze

- **Il Commitment**

Come già precedentemente sottolineato l'ingaggio è una fase fondamentale alla buona riuscita del progetto. Ci sono due aspetti che non si possono tralasciare:

1. **Forte supporto top-down** - Il supporto del management è la base di qualsiasi cambiamento. Se i capi non danno fermamente a vedere che credono nel progetto incoraggiando, seguendo e supportando i dipendenti le possibilità di riuscita diminuiscono notevolmente. Le organizzazioni capaci di imparare sono guidate da una strategia centrata sulle persone che richiede un forte supporto top-down. Il management deve aiutare e guidare il cambiamento verso una cultura di Knowledge Management motivando gli impiegati, dando eque opportunità e sviluppando un sistema di riconoscimento che trasferisca stima e premi. Il management deve misurare e premiare gli sforzi, le performance, l'attitudine e i comportamenti che sono richiesti per attuare il cambiamento. È importante stabilire un sistema di misurazione. Si sconsiglia vivamente di basare il sistema di riconoscimento sulla quantità di dati immessi nel sistema tecnologico per non cadere nella *trappola tecnologica* per cui l'attenzione si sposterebbe sulla quantità anziché la qualità dei dati forniti contribuendo a quella forma di *inquinamento da informazioni* di cui sono vittime gran parte dei sistemi di Knowledge Management oggi in uso. Non si dimentichi che una strategia di Knowledge Management è utile solo se porta all'azione.
2. **Il Knowledge Management è un processo bottom-up**. Abbiamo già detto che la conoscenza si trova sparsa nell'organizzazione e nascosta nelle esperienze individuali. Proprio dalle motivazioni individuali si deve partire per cercare quel clima collaborativo che permette la diffusione e lo scambio di conoscenze. Vincere infatti le resistenze a scambiare conoscenze soprattutto da parte dei professionals non è cosa facile, non solo perché sono consapevoli che è il loro bene più prezioso che pensano di usare come

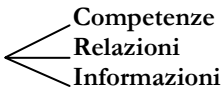
merce di scambio con l'azienda, ma anche e soprattutto perché le competizioni che spesso si instaurano tra loro e tra reparti inibiscono ogni possibilità di scambio. Accade spesso che quando si richieda ad un professional di collaborare così come di fornire la soluzione di un problema, la risposta tardi ad arrivare non per cattiva volontà, ma perché l'incapacità di lavorare in gruppo, di chiedere aiuto ai colleghi e l'abitudine al lavoro individuale porta ad un'eccessiva elaborazione di un'idea verso la sua formulazione idealmente perfetta. Le Learning Organization presentano invece caratteristiche di dinamicità e velocità dovute proprio alla condivisione di una cultura dello scambio e del lavoro in team. E questo è chiaramente un problema di cambiamento culturale da parte dell'organizzazione. Resta quindi fondamentale creare una cultura di scambio per favorire un ambiente di crescita dinamica e sviluppo della conoscenza partendo dalle persone. Tipico della *trappola tecnologica* è proprio la pretesa che siano le persone a doversi adattare al sistema tecnologico scelto dal management.

- **Il Capitale intellettuale** è la nuova forma di valore che caratterizza oggi le aziende tecnologiche e quelle della new economy, domani probabilmente diventerà il valore primario di ogni business. Ma attenzione che questa forma di valore ha leggi diverse da quelle che hanno dominato il mondo del business delle industrie tradizionali. Anche nel caso dei beni intangibili, come per la tecnologia, si può parlare della legge di Metcalfe: più vengono usati e diffusi più acquistano valore. E il bene intangibile in questione è proprio la conoscenza. Anche in questo caso assistiamo ad una rivoluzione concettuale che potremmo riassumere in questi due principi:
  1. **La conoscenza condivisa cresce** e cresce quando viene usata. All'opposto dei beni tangibili il cui valore è stabilito dalla rarità e che rendono ricco solo chi ne possiede una parte cospicua, unitaria e non condivisa, la conoscenza acquista valore proprio grazie alla sua condivisione e arricchisce contemporaneamente più individui senza che nessuno perda qualcosa. Conoscenza e capacità intellettuali crescono esponenzialmente quando sono scambiate. Non è difficile immaginare come questa crescita avvenga. In primo luogo attraverso l'abbattimento di alcune barriere: un individuo apprende dalla propria esperienza, insita in questa esperienza ci sono però anche alcune convinzioni personali che vengono attribuite all'esperienza e quindi credute conoscenza obiettiva. È evidentemente molto difficile separare convinzioni personali da ciò che si è invece astratto e capito dall'esperienza diretta, anzi è praticamente impossibile portare a livello di coscienza questa distinzione senza il confronto con esperienze diverse che schiudono verso nuovi orizzonti e aprono visioni differenti. Poi accade che generalmente la somma di conoscenze di due persone, costituisca una crescita lineare della conoscenza di entrambi. Ma se entrambi scambiano quella nuova conoscenza con altri, ogni feed back, questione, amplificazione e modificazione renderanno il beneficio esponenziale. Naturalmente più il processo si estende più aumentano i benefici. Le organizzazioni che sono capaci di imparare dall'ambiente esterno come da clienti, consumatori, fornitori, specialisti, consulenti, sono quelle che in genere si pongono alla guida dei loro mercati.
  2. **La conoscenza inutilizzata perde valore.** Se i beni tangibili, come auto e computer, si deprezzano con il passare del tempo e l'utilizzo, all'opposto la conoscenza che non viene utilizzata, fatta circolare e accresciuta, si deprezza. Infatti il deterioramento di un bene intangibile è dato proprio dalla mancanza del suo utilizzo. Prendiamo l'esempio di una lingua. Se un individuo ha imparato l'inglese ma non ha continuato a tenersi in esercizio, nel giro di pochi anni non sarà più in grado di utilizzare quella lingua se non nelle sue forme più elementari. La conoscenza inutilizzata si deteriora e si deprezza. Al contrario, se si tiene in esercizio, non solo non mantiene lo stesso livello ma inevitabilmente lo accresce, arricchendosi con nuovi vocaboli, nuove espressioni, acquisendo una maggiore confidenza e sicurezza, aumentando la sua capacità di comprensione e le possibilità di scambio. Ecco



allora che se un tempo conoscenza e informazione erano sinonimi di potere la cui gestione avveniva tramite la ritenzione del proprio bagaglio conoscitivo e la sua somministrazione selezionata, divisa e incompleta <sup>8</sup>divide et impera<sup>9</sup>, oggi un atteggiamento di questo tipo è obsoleto. Vediamo ora in che cosa consistono i cosiddetti intangible assets.

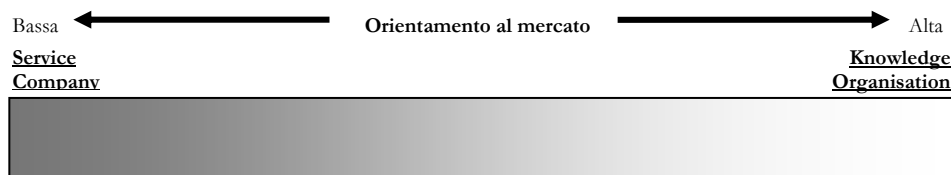
- **Teoria dei beni intangibili**

Questi consistono principalmente in: 

Possiamo così schematizzare la loro relazione in rapporto all'organizzazione:

Costumer Capital	Structural Capital	HR Capital
Strutture esterne	Strutture Interne	Competenze Individuali
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relazioni con clienti, consumatori, fornitori</li> <li>• Immagine esterna dell'organizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brevetti</li> <li>• Brand name</li> <li>• Concetti</li> <li>• Sistemi</li> <li>• Processi e procedure</li> <li>• Modelli</li> <li>• Cultura</li> <li>• Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livello educativo</li> <li>• Skill</li> <li>• Esperienza</li> <li>• Attitudine</li> <li>• Energia</li> <li>• Problem solving</li> </ul>

Il Knowledge Management concretizza la sua potenzialità quando è in grado di creare valore agendo sui beni intangibili. Se mettiamo a confronto i due paradigmi strategici che contraddistinguono le organizzazioni basate sulla conoscenza e quelle impostate sulla vendita di prodotti/servizi in senso tradizionale vediamo come vengono a collocarsi su un asse che presenta caratteristiche opposte. Constatiamo però la possibilità di soluzioni intermedie:



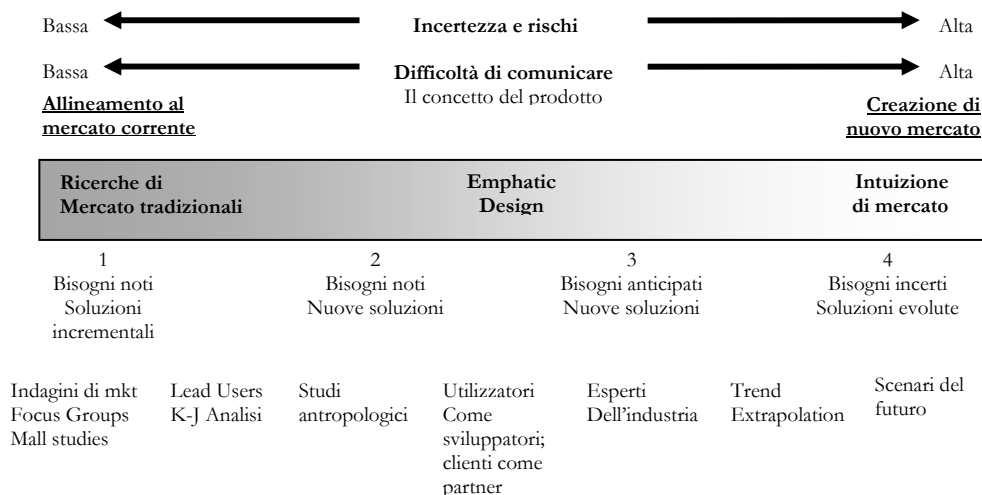
Dimensioni grandi	Libertà entro limiti	Piccole
Basate su criteri di produzione	Cultura mista	Creative
Organizzazione gerarchica	Orientate al team work	Organizzazione a matrice
Utilizzo intensivo delle persone		Basate intensamente sulla conoscenza
Basso livello educativo		Alto livello educativo
Economia di scala		Nessuna economia di scala nella produzione
Integrazione verticale		Economia di opportunità
		Alta innovazione

- **Innovazione continua o discontinua?**

Notiamo come le organizzazioni capaci di forte potenziale innovativo si collocano all'opposto di quelle focalizzate sulla produzione e vendita di prodotti e servizi standardizzati. Notiamo anche che le une si basano su elementi di estrema dinamicità, le altre si trovano invece ad essere appesantite dalla dimensionalità e dalla focalizzazione sui processi produttivi dei prodotti esistenti. Abbiamo anche visto aziende piccole e innovative diventare grandi e produttive e cadere nella "tirannia del mercato corrente" diventando

incapaci di continuare a produrre innovazione efficace. Questo pone il dilemma tra *innovazione disruptive* e *innovazione continua*. Sembra che solo aziende di piccole dimensioni riescano a sviluppare la creatività necessaria a produrre idee disruptive. Soprattutto nel campo delle tecnologie avanzate dove è sorta la teoria che, per produrre innovazione disruptive, un'azienda di grandi dimensioni deve creare un clima culturale interno favorevole alla nascita di nuove idee che deve poi coltivare creando organizzazioni indipendenti, esterne, non condizionate dalla "tirannia del mercato corrente" in cui si trova necessariamente collocata l'organizzazione principale. Questo anche perché l'uso delle convenzionali tecniche di ricerca di mercato – concept testing, ricerche sui consumatori, con-joint analisi, focus group, segmentazioni demografiche e socioculturali, stili di comportamento - non avrebbero molto senso nella creazione di nuove idee che, anticipando i bisogni di mercato o addirittura creandone di nuovi, non possono certo basarsi sulla percezione corrente dei consumatori che porterebbe solo ad un miglioramento incrementale di prodotti già esistenti ma non certo all'ingresso di nuovi prodotti la cui caratteristica di novità viene appunto definita disruptive.

Esistono anche delle situazioni meno drastiche come ci suggerisce la Leonard-Barton con la sua idea dell'*Emphatic Design* la cui schematizzazione ho così riassunto:



Questa interessante teoria apre la possibilità ad un'organizzazione che, pur restando all'interno del suo mercato, non cada nella tirannia dello stesso e riesca a proporsi in modo creativo nello sviluppo di nuovi prodotti senza le estremizzazioni che sembrano richiedere i mercati tecnologici. Ora torniamo al punto di partenza ovvero che un'efficace strategia di Knowledge Management è mirata a produrre innovazione altrimenti rischia di essere solo un magazzino di documenti inutilizzabili.

- **Processi o Pratiche?**

Gli anni novanta sono stati fortemente caratterizzati da una ristrutturazione aziendale che ha visto prevalere come parola d'ordine il *reengineering*, il cui compito è stato quello di reimpostare le strutture organizzative in vista delle riduzioni dei posti di lavoro e del cambiamento delle modalità lavorative dal concetto di funzione al lavoro per processi. Oggi questo cambiamento è stato attuato da tutte le maggiori industrie, il lavoro ha acquistato maggiore efficienza con un minor numero di addetti. Ma la questione è diventata: le organizzazioni lavorano perché i processi sono ben disegnati o grazie alle capacità che i singoli individui hanno saputo sviluppare e che consentono lo svolgimento dei compiti? Nasce cioè il sospetto che sia proprio grazie alle capacità individuali che le cose accadono

all'interno delle organizzazioni e questo mette in gioco le conoscenze che i singoli hanno saputo sviluppare. Allora per le organizzazioni diventa importante appropriarsi di quelle capacità, idee, conoscenze ed invenzioni che sono proprietà personale di singoli individui. Come mai infatti uno stesso processo ben disegnato, in un luogo di lavoro funziona perfettamente e in un altro stenta a produrre risultati? Forse non dipende tutto dal buon disegno del processo. In effetti il reengineering e il Knowledge Management si pongono in due ottiche diverse: il primo si occupa di strutturare il coordinamento del lavoro e dell'informazione, assume che le organizzazioni competono in un ambiente prevedibile, pensa che il valore aggiunto sia di facile codificazione ed è un processo guidato top-down. Il Knowledge Management, per contro, assume che oggi le organizzazioni lavorino in un mercato imprevedibile, che le attività che creano valore non siano facili da individuare e codificare, che si debba focalizzare l'interesse su come le cose vengono fatte e sull'inventività, le iniziative e la capacità di improvvisazione dei singoli individui. Insomma che si debba centrare l'attenzione più sull'*efficacia* che sull'*efficienza*. Brown e Duguid vedono questa differenza tra i due campi non come una moda di passaggio da un'epoca ad un'altra ma come un dilemma sostanziale in cui le aziende si trovano in questo momento. Una tensione organizzativa tra i processi (l'organizzazione formale) e la pratica si può schematizzare in questo modo:

<b>Process</b>	versus	<b>Practice</b>
Modalità organizzativa dei compiti		Focus sul modo in cui le cose vengono fatte
Routine		Spontaneità
Orchestrazione verticale		Improvvisazione
Assunto della prevedibilità dell'ambiente		Pronta a rispondere ai cambiamenti di un ambiente imprevedibile
Fiducia nella conoscenza esplicita		Guidata dalla conoscenza tacita
Linearità dei processi		Lavoro in rete

- **Impariamo ad imparare dai bambini**

Si è spesso ripetuto che i bambini sono più duttili, più veloci, più efficaci ad imparare degli adulti. Senza entrare nel merito di come imparano i bambini o di come invece di tentare di comprendere l'uso del computer incasellando il suo funzionamento nei propri schemi mentali loro sono in grado di adattare il loro modo di pensare alle modalità di funzionamento del computer ottenendo risultati immediati. Vorrei qui proporre solo alcune mie osservazioni utili a spiegare il prossimo assunto.

I ragazzini odierni, almeno nelle classi benestanti, hanno a disposizione mezzi di comunicazione ed informazione impensabili fino ad una quindicina di anni fa, mostrano una consapevolezza e si pongono verso il mondo con un atteggiamento di affermazione della propria volontà, sono consumatori selettivi e potenziali influenzatori degli acquisti familiari, il loro periodo di formazione non è più vissuto come una situazione transitoria ma come un investimento sulle loro potenzialità, si trovano a dover gestire il loro tempo con le stesse modalità in cui il mondo del lavoro si è trovato ad affrontare il tempo come una risorsa difficile da reperire, sono decisamente un'altra generazione, quella che alcuni sociologi statunitensi hanno definito generazione Y.

Premetto inoltre che queste osservazioni sono frutto di esperienza diretta dovuta alla conoscenza di una scuola di indirizzo anglosassone e che il confronto tra le due culture didattiche viene anche dalle esperienze formative condotte negli Stati Uniti. La cultura anglosassone ha un'impronta pragmatica, divide i ragazzi ogni due anni ed ogni anno cambiano più o meno tutti gli insegnanti. Hanno un insegnante per materia, per le materie principali i ragazzi sono divisi per livello e si spostano a far lezione in aule diverse. Ma non è

questo che ci interessa. La mia attenzione è rivolta agli interessi personali extrascolastici di bambini e ragazzi, fenomeni di apprendimento e scambio di particolare efficacia, con una velocità di penetrazione e una capacità di diffusione davvero impressionante, fenomeni che vivono nell'arco di un anno al massimo. Durante questi boom di interesse viene scambiata una quantità di informazioni e conoscenza con una velocità e un'efficacia impressionante. Certo la scuola è un luogo di aggregazione che facilita le dinamiche di passa parola così come stimola gli interessi comuni. Genitori e insegnanti sono sempre gli ultimi ad essere informati e sono una parte laterale che sembra svolgere una funzione di mero controllo. Proviamo a focalizzare in alcuni punti queste dinamiche di apprendimento e scambio:

- I fenomeni interessati coinvolgono differenti livelli e abilità e si estendono su più fattori
- Lo scambio di informazioni coinvolge tutti e avviene come in una rete neuronale senza differenze di classi ed età
- Le informazioni scambiate e aggregate creano nuove conoscenze che servono per implementare nuovi skill utili a migliorare le proprie performance in determinate attività
- Esistono degli esperti riconosciuti tali che elargiscono informazioni specializzate
- La gratificazione degli esperti e il riconoscimento da parte degli altri di questo loro ruolo di cui si fanno vanto anche nei confronti del corpo insegnanti
- Le informazioni e le nuove conoscenze vengono cercate e scambiate sia all'interno dei confini scolastici sia all'esterno facendo ricorso ad amicizie, adulti, adulti esperti con i quali si stabiliscono contatti diretti e soprattutto un uso intensivo di Internet
- Internet non è usato a caso ma in modo mirato. Esiste un'intensa attività di scambio d'informazioni sui siti e servizi offerti dalla rete.
- Esiste una continua attività da parte di alcuni nel tentativo di creare nuove idee di attività che promuovano il successo personale o del gruppo come se ci fosse una continua attività imprenditoriale al di là di quella ufficiale
- Viene a crearsi una cultura parallela a quella istituzionale scolastica che non si contrappone ma che esiste parallelamente

Ci sarebbe molto da imparare da questi ragazzini per un'organizzazione che avesse la volontà di diventare una learning organization!

Devo aggiungere che i metodi didattici applicati dalle istituzioni anglosassoni presentano interessanti punti di differenza con i nostri. Ho provato a darne la seguente sintesi:

### **Tradizionale**

#### **Modello *adaequatio intellectus et rei***

Il nostro metodo di insegnamento prevede la spiegazione teorica e quindi la fase applicativa secondo i criteri e canoni applicativi che fanno parte degli assunti base insegnati nella teoria, per cui prendendo ad esempio l'insegnamento della matematica il processo è:

1. imparare le formule e le sue modalità applicative.
2. Capire quali formule richiedevano di essere applicate per trovare la

### **Anglosassone**

#### **Modello *esperienziale***

Nelle scuole anglosassoni fin dalle medie l'insegnamento della matematica avviene con un procedimento inverso. Infatti prime viene esposto un problema attraverso una figura geometrica o tramite una situazione concreta. Si aggiungono le varianti che esso può produrre. Si chiede allo studente di elaborare una *investigation* che lo porti a verificare tutte le varianti possibili e a trovare quali è la generalizzazione teorica di base

soluzione  
 3. Eseguire i calcoli correttamente. Per mia esperienza nessuno si curava di spiegare a cosa servissero nella realtà quelle formule e quali fossero le loro applicazioni concrete.

applicabile in tutte le situazioni. Questo permette allo studente di elaborare un proprio percorso che gli permetta di arrivare alla formula con un approccio tipico di problem solving .

Questo tipo di scuola tende a livellare tutti gli studenti verso uno standard.

Questo tipo di scuola divide gli studenti in livelli differenti e permette a coloro che si trovano al livello più alto di raggiungere performance sempre più elevate.

### **Modello a citazioni**

Il nostro modello didattico tende a partire dagli assunti teorici e ad esemplificarli e suffragarli con esempi e citazioni. I nostri testi sovrabbondano di citazioni. Gli anglosassoni, più diretti, ne fanno un uso un po' più funzionale

### **Uso di Case Study**

Anche nelle formule più tradizionali l'insegnamento parte dall'illustrazione di un caso reale e dalla sua narrazione storica. Quando possibile, si ferma ad un certo punto del caso e chiede una elaborazione dividendo la classe in team. Poi racconta come sono andate le cose in realtà. A questo punto introduce la costruzione teorica circostanziando le sue generalizzazioni sul caso precedentemente studiato.

### **One to All**

L'insegnante come speaker:  
 il percorso è tracciato e avviene in senso verticale come passaggio di conoscenza da chi sa a chi apprende. Le domande sono relegate alla parte finale dell'attività didattica e in genere sono caratterizzate da timidi tentativi di accondiscendenza o da forme di provocazione. L'insegnante tiene bene sotto controllo percorso, idee e sintesi. Lo sforzo di apprendimento non è spontaneo ed è demandato allo studente in altra sede.

### **All to All**

L'insegnante come facilitatore:  
 il percorso è destrutturato, parte dalle domande in cui si chiede di far scaturire dalle esperienze di ognuno idee ed ipotesi teoriche. Il rischio è di uscire dal tracciato e non sempre gli stimoli riescono a produrre nuova conoscenza, molto dipende dagli elementi e dalla coesione del gruppo. L'abilità dell'insegnante è messa particolarmente alla prova.

### **Altre differenze**

Diffusa abitudine a prendere appunti	Pochi appunti per non distrarsi, viene consegnato in seguito il materiale
Scarsa visualizzazione, poche pareti attrezzate	Visualizzazione costante
Inesistente utilizzo di modelli	Consistente uso di modelli
Nessun lavoro di gruppo	Il Team working è parte integrante del processo didattico
Preponderanza teorica	Prevalenza esperienziale
Bassi costi dell'apparato didattico	Alti costi di insegnamento
Scarsa partecipazione emotiva	Alta partecipazione emotiva

- **Il Knowledge Management è un sistema ibrido**

Ibrido nel senso che fonde nel suo sistema due aspetti normalmente visti e trattati separatamente: da una parte le capacità umane e la loro preparazione, dall'altra il sistema informatico. Come vedremo tra breve si tende a privilegiare l'uno o l'altro punto di vista. Io credo che per costruire un efficace sistema di Knowledge Management occorra costruire un'efficace interazione tra Risorse Umane e Risorse Tecnologiche e che tra questi due elementi debba costituirsi una sorta di interscambio continuo ed abituale, tanto che credo che la formazione stessa del personale debba essere reinventata e diventare una formazione ibrida.

Ci troviamo probabilmente di fronte ad una svolta anche per quello che riguarda la formazione degli adulti che ha visto in passato privilegiare gli aspetti psicologici e i meccanismi sociali della vita organizzativa studiando interventi sulle dinamiche comportamentali. Oggi più che mai si riconosce l'importanza degli individui e delle loro capacità di interagire con il lavoro degli altri e la vita dell'organizzazione, ma bisogna iniziare a pensare che la tecnologia è ormai parte integrante di molti aspetti comportamentali della vita lavorativa e anche al di fuori di essa. Allora, forse, è il caso di iniziare a pensare ad un'evoluzione della formazione verso aspetti che ibridano gli interventi con gli aspetti che mirano ad integrare nello stesso ambito le tecnologie. Ritorniamo alla visione che separa capacità umane dalla tecnologia per capire le loro problematiche.

Se infatti si crede di poter risolvere l'organizzazione della conoscenza attraverso l'educazione e il training delle risorse umane si otterrebbero probabilmente degli ottimi risultati limitando però la possibilità di scambio a tal punto che a lungo andare l'organizzazione perderebbe i vantaggi inizialmente avviati. Se invece si pensa di potere risolvere il Knowledge Management attraverso un sistema informatico senza un adeguato processo di coinvolgimento e formativo degli impiegati, si rischia di cadere in quella che abbiamo già chiamato la "trappola del IT". In genere chi si affida solo alla tecnologia affronta alti costi nel ricostituire un nuovo sistema informatico, notevoli difficoltà nel farlo utilizzare, anche perché questo sarebbe un processo top-down e richiederebbe l'adeguamento del personale, e si ritroverebbe dopo poco tempo a non essere in grado di gestire l'inquinamento da informazioni che nel frattempo verrebbero a crearsi rendendo praticamente inutilizzabile il sistema diventato nel frattempo un'immensa, inservibile repository. Forse la migliore esemplificazione di cosa significhi la "trappola del IT" la troviamo in questo esempio: è come costruire una scuola edificando lo stabile, procurando ottime sedie, scrivanie, lavagne, equipaggiandola con un'ottima biblioteca e i migliori computer in rete e quindi aspettarsi che diventi un centro formativo di successo. Sicuramente una scuola ben equipaggiata presenta notevoli vantaggi ma il reale funzionamento e il vero successo può solo derivare dall'interazione tra le persone coinvolte e dal reciproco impegno di insegnanti ed alunni.

Un recente studio di Hansen, Noria e Tierney ci illustra come fondamentalmente siano state adottate due strategie di approccio al Knowledge Management. Una è detta di *codificazione* ed è centrata sul sistema informatico. La conoscenza è documentata, esplicita, codificata e immagazzinata dove gli impiegati possono avere facile accesso. Questa strategia è l'equivalente della "trappola del IT", provate infatti a chiedere a chi ha già adottato questo processo se oltre a partecipare tutti ad immettere informazioni vi sia anche qualcuno che le utilizzi veramente queste informazioni? Sono pronto a scommettere che la risposta sarà un sorrisino imbarazzato. L'altra strategia è stata definita di *personalizzazione* e si basa sulle persone con conoscenze profonde sviluppate durante esperienze e studi, questa conoscenza è scambiata principalmente attraverso il contatto diretto. Vediamo come questo studio confronta le due strategie:

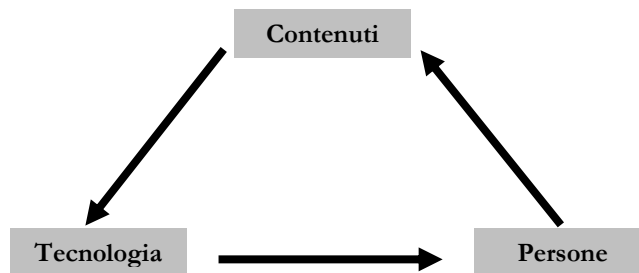
<b>Codificazione</b> Fornire l'implementazione di un veloce sistema informatico di alta qualità e affidabilità mirato al riuso della conoscenza codificata	Strategia Competitiva	<b>Personalizzazione</b> Fornire un sistema di consigli creativi, analiticamente rigorosi di alto livello sui problemi strategici attraverso la canalizzazione di esperti individuali.
<b>Economia di riuso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investire inizialmente nei knowledge asset; riusarli innumerevoli volte.</li> <li>• Usare team estesi un alta proporzioni di associati rispetto ai partner</li> <li>• Focalizzarsi sul generare un reddito generalizzato</li> </ul>	Modello economico	<b>Economia di esperti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ricaricare alti costi per soluzioni personalizzate a risolvere problemi unici</li> <li>• Usare piccoli team con una bassa proporzione di associati rispetto ai partner</li> <li>• Focus sul mantenimento di alti margini</li> </ul>
<b>Persone a documenti</b> Sviluppare un sistema di documentazione elettronica che permette di codificare, immagazzinare, disseminare e riusare la conoscenza	Strategia di Knowledge Management	<b>Persona a persona</b> Sviluppare un network per mettere in contatto le persone allo scopo di rendere scambiabile lo scambio della conoscenza tacita
Alti investimenti in IT con l'obiettivo di connettere le persone a conoscenza riusabile ben codificata	Information Technology	Moderati investimenti in IT con l'obiettivo di facilitare la conversazione e lo scambio di conoscenza tacita
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assumere nuovi colleghi laureati adatti al riutilizzare la conoscenza e l'implementazione di soluzioni</li> <li>• Formare persone in gruppo e attraverso training basati su computer e a distanza</li> <li>• Ricompensare le persone per l'uso e i contributi al database</li> </ul>	Human Resources	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assumere MBA a cui piace il problem solving che siano in grado di tollerare l'ambiguità</li> <li>• Fare training con mentoring one-to-one</li> <li>• Ricompensare le persone per lo scambio diretto di conoscenza con altri</li> </ul>
Anderson Consulting, Ernst & Young	Esempi	McKinsey & Co, Bain & Co

Dovendo scegliere tra una delle due strategie sembra evidente protendere per quella di *personalizzazione* che mette in risalto l'elemento umano e che privilegia le esperienze individuali e la creatività. Se prendiamo però il caso di un'organizzazione che non sia una società di consulenza e le cui dimensioni rendano problematico lo scambio di informazioni da persona a persona ci rendiamo subito conto che la soluzione non può che essere un *sistema ibrido* in cui la tecnologia non funzioni da magazzino (ho già espresso l'inutilizzabilità di un simile sistema), ma che costruisca un sistema relazionale tra le persone, quello che

fanno, quale contributo possono fornire. Possiamo così schematizzare la tensione tra le due opposte strategie:



Mentre la proposta di un **sistema ibrido** prevede una circolarità così rappresentabile:



Dove le **Persone** sono gli attori principali, coloro che usano e producono conoscenza utile come base efficace per le loro azioni. I **Contenuti** costituiscono il flusso di informazioni e conoscenze che le persone utilizzano per applicarle a concetti simili e a situazioni ricorrenti per produrre soluzioni, applicare concetti a nuove situazioni per produrre innovazione e per verificare le idee prodotte. Infine la **Tecnologia** svolge la funzione di consentire il passaggio di informazioni, di ricerca di informazioni utili e di persone, e di aggiornare a sua volta gli utenti dei nuovi contenuti immessi e degli argomenti ai quali possono essere interessati.

La tecnologia è una agevolazione non la soluzione.



- Knowledge Management come Knowledge Creation

Nelle grandi organizzazioni, che di solito presentano una struttura altamente burocratizzata, è difficile che impiegati e manager siano incoraggiati a scambiarsi conoscenze e competenze. Accade più spesso che la conoscenza venga considerata una fonte di potere in mano ad alcuni individui. Per quanto riguarda poi lo scambio di conoscenze si presenta un altro problema. Se anche questo scambio avvenisse, come convincere gli impiegati ad utilizzare conoscenze e competenze che arrivano da altri reparti? La cosiddetta sindrome del “non inventato qui” è ancora a sentita in molte organizzazioni. Avranno tutti presente la bassa considerazione che alcuni reparti nutrono nei confronti dei campi di competenza estranei al loro, anche quando si suppone che l'intera organizzazione sia orientata agli stessi obiettivi. Così si creano catene di sdegno in cui, per esempio in un'industria accade che il reparto di ricerca e sviluppo sdegni i product designers, i quali a loro volta disdegnano gli ingegneri che non capiscono a cosa serva il reparto marketing il quale sostiene che la rete di vendita non capisce e non segue le esigenze di mercato e probabilmente tutti insieme ritengono che l'amministrazione e controllo sia un'inutile burocrazia perditempo.

Altre problematiche sorgono su come motivare l'apprendimento e le sue possibili applicazioni sul posto di lavoro. Esistono poi condizioni organizzative nelle quali i manager basano così fortemente il loro potere sulla ritenzione di conoscenza che non scambiano il proprio potere e non riconoscono né premiano gli sforzi di altri in questo senso, ma non solo, questo li spinge a cercare all'esterno le fonti di conoscenza, denigrando e minimizzando le possibili fonti interne pur di mantenere il loro potere. Ed essendo quest'ultima una modalità del management molto attiva e presente durante gli anni '80 è impensabile che quella generazione di manager sia totalmente scomparsa o che la maggior parte di loro abbia nel frattempo cambiato mentalità e approccio. In queste condizioni parlare di Knowledge Management sarebbe non solo inutile ma probabilmente controproducente. Si è già sottolineato l'importanza del supporto del management in un processo di Knowledge Management.

È chiaro che in vista di un miglior utilizzo del Capitale Intellettuale, l'aspetto Culturale delle organizzazioni diventa un fattore di primaria importanza, come ci dimostra una ricerca condotta dalla Ernst & Young nel 1997 su 431 organizzazioni statunitensi ed europee che trattava vari aspetti del Knowledge Management. Lo studio mette in evidenza che tra gli impedimenti più forti all'effettivo trasferimento di conoscenza sono la *cultura* per un 54%, seguita dal *fallimento del top management a segnalarne l'importanza* per un altro 32%. Un'altra difficoltà indicata è direttamente correlata all'aspetto culturale e riguarda il *cambiamento dei comportamenti delle persone* per un 56% e una mancanza fondamentale risulta essere la *creazione di nuove conoscenze* per un 46%. Tutto questo ci fa pensare che ci sia un elemento di base, dal quale non si può prescindere e senza il quale è inutile parlare di Knowledge Management, e cioè che non si può fare Knowledge Management senza creare una

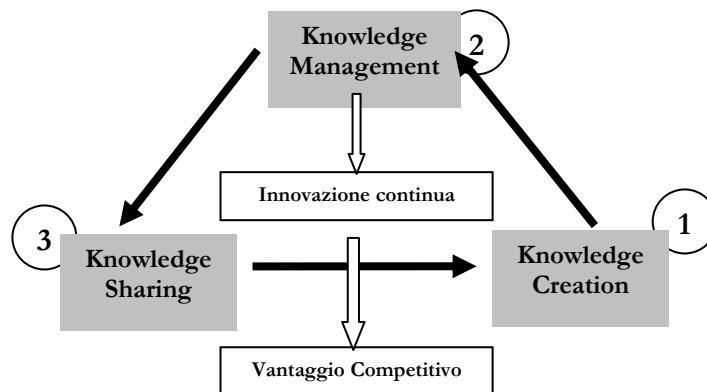
### **Cultura di Knowledge Sharing**

Penso che tutti possano trovarsi d'accordo che anche qualora preesistesse un sofisticato sistema tecnologico che funga da warehouse, e anche qualora questo fosse stato costituito per creare un sistema di Knowledge Management, la sua efficacia sarebbe nulla se non si fosse precedentemente creata una *cultura di Knowledge Sharing*. E una cultura di scambio di conoscenza può crearsi solo creando l'esigenza di questo scambio, i presupposti per comprenderne l'utilità e la potenzialità. E questo può avvenire solo quando vengono toccati i problemi di lavoro

quotidiano, quando vengono messe in gioco le soluzioni sul lavoro, quando si può applicare alle azioni concrete, ecco perché questa proposta è una strategia di


### Knowledge Management come Knowledge Creation

fonda cioè la possibilità di creare un efficace sistema di Knowledge Management sulla sua stessa necessità di esistere, creare conoscenze immediatamente utili a risolvere problemi concreti. E questo è anche il modo in cui iniziare a far capire e diffondere i vantaggi di un ambiente in cui informazioni e conoscenze sono abitualmente scambiate, creando una circolarità di questo tipo:



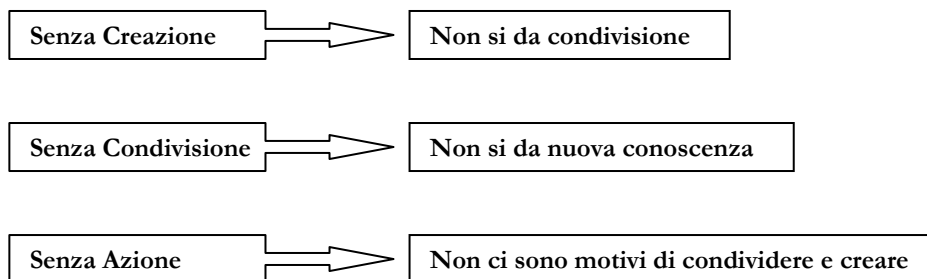
In questa circolarità si sottolinea la creazione continua di nuove conoscenze che è funzione principale del Knowledge Management, la cui utilità primaria è la produzione di *innovazione*. Oggi senza un costante flusso di idee ogni business è condannato ad invecchiare rapidamente, la creazione continua di conoscenze diventa quindi una necessità vitale. Non a caso la metafora che meglio rappresenta l'innovazione continua è proprio quella che fa riferimento al sistema immunitario umano, che produce centinaia di organismi difensivi per utilizzarne soltanto un decimo. Lo stesso vale per le idee, occorre una sovrabbondanza di idee per produrne alcune validamente applicabili.

E poiché credo che

Impara  creatività

sono le due facce della stessa medaglia, allora penso che proprio dall'apprendimento si debba partire. Non certo da un apprendimento teorico, ma da un apprendimento basato sulla pratica, radicato nell'azione e che in azioni operative subito debba trasformarsi.

La circolarità precedentemente descritta deve essere così completata:



Ecco all'ora un altro importante punto da tener presente, un sistema di Knowledge Management ha senso se produce

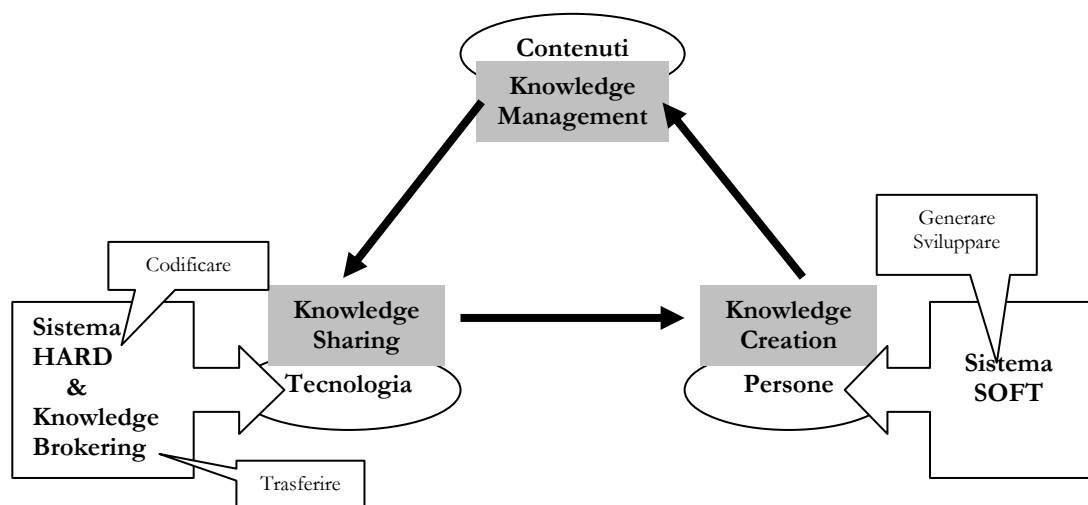
**azione**

D'altra parte una delle forme più efficaci di apprendimento viene proprio dalla pratica che ha le sue basi nell'esperienza dove si svolge l'azione. Se, ad esempio, proviamo a dare una definizione di learning organization che sia la più completa possibile, dobbiamo considerare tre aspetti:

- il primo concerne l'acquisizione, l'interpretazione, il trasferimento, la creazione e la ritenzione di conoscenza.
- Il secondo riguarda la capacità dell'organizzazione di modificare in modo propositivo i suoi comportamenti correlati alla produzione ed introduzione di nuove conoscenze.
- Il terzo aspetto è costituito dal fatto che per imparare in modo efficace è necessaria l'azione.

Questo implica che le modalità di apprendimento richiedono un intervento didattico che faccia apprendere dall'esperienza e che si trasformi velocemente e fattivamente in forme di auto-apprendimento. Implica però anche che la produzione di nuova conoscenza è efficace solo quando si trasforma in azione, altrimenti non si danno in realtà nuove conoscenze.

Per completare il quadro è importante spiegare il concetto di *ibridazione* con il sistema di Information Technology, che in questo caso assume la parte di facilitatore nello scambio di informazioni e conoscenze, al quale si aggiunge un nuovo ruolo. Se riprendiamo lo schema precedente possiamo così completarlo:

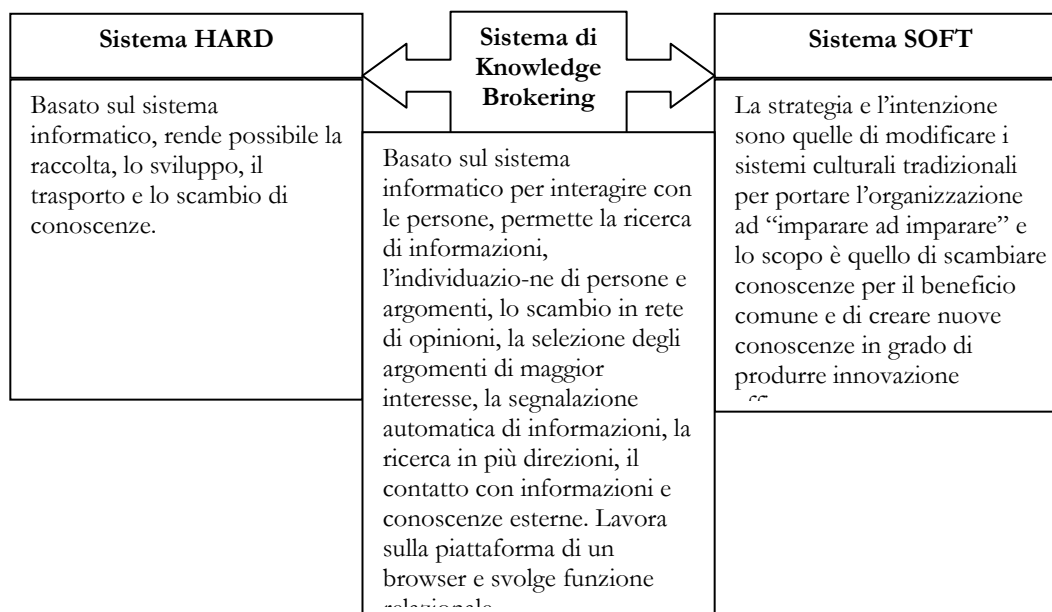


Anche se lo scambio di conoscenze è un aspetto primariamente umano e culturale ho voluto qui espressamente sottolineare la funzione di comunicazione e scambio che la tecnologia può oggi agevolmente supportare. Se ipotizziamo la creazione di un *Knowledge Market*, come suggeriscono Davenport e Prusak, dove lo scambio di conoscenze avviene come per qualsiasi altro mercato dove sono presenti compratori, venditori e brokers, e la merce di scambio, la conoscenza, avviene tramite un prezzo soddisfacente che loro identificano in una moneta corrente di scambio:

Reciprocità  
Reputazione  
Altruismo

La domanda però è: quale luogo si candida ad essere il più adatto per cercare, trovare, identificare, scambiare conoscenze se non un Intranet? La domanda è retorica e la risposta è tautologica. Sì, credo che la rete tecnologica non solo sia un valido supporto per immagazzinare informazioni, che abbiamo visto è anche il suo limite se usata esclusivamente come repositories o warehouse, e possa assolvere il compito di facilitare lo scambio di conoscenze attraverso un'applicazione relazionale che funzioni da *Knowledge Brokering System*.

Vedremo in seguito i requisiti di un simile sistema, per ora approfondiamo il nostro schema:



Prima di passare alla fase operativa vorrei esaminare alcuni altri punti che riguardano in modo generale il Knowledge Management.

- **Obiettivi**

L'obiettivo primario è quello di creare un'organizzazione dove il Knowledge Management vada oltre il Sistema Informatico e la creazione di nuova conoscenza e la sua integrazione nel Sistema Informatico venga compiuta come integrazione di strumenti e principi del Knowledge Management nella ricerca quotidiana di iniziative operative. E il fine non è solo quello di migliorare la produttività attuale ma quello di produrre innovazione capace di aumentare il vantaggio competitivo dell'organizzazione. Presenterò ora una lista di obiettivi specifici che ritengo interessanti, il loro ordine è casuale e la lista deve essere integrata e cambiata in base alle esigenze specifiche di ogni azienda che intenda costruire un sistema di Knowledge Management.

- *Migliorare le performance di prodotto* - la conoscenza di un prodotto/servizio, dei suoi processi produttivi, la destinazione e le modalità d'uso possono stimolare interventi ad un suo miglioramento
- *Una reazione più dinamica ai cambiamenti di mercato* - sviluppare una buona conoscenza del cambiamento di percezione dei clienti e una collaborazione interdipartimentale porterà nuove risposte e nuovi prodotti sul mercato in tempi estremamente più ridotti

- *Una sostanziale riduzione dello spreco di sforzi, tempo e risorse* – lo scambio di comunicazione aperta da parte degli impiegati potenziati da una cultura di Knowledge sharing porterà all'eliminazione dei problemi che impediscono e bloccano il flusso continuo di produzione e consegne
- *Innovative breackthroughs* – la combinazione continua di conoscenze esplicite con quelle tacite crea una spirale di conoscenza che darà come risultato risposte totalmente nuove ai bisogni di mercato e alle competenze dell'organizzazione
- *Forze lavoro dedicate* – l'introduzione di una cultura di Knowledge Management cambierà anche il comportamento degli impiegati accrescendo il loro senso di responsabilità e di coinvolgimento e in futuro potremo vedere in queste organizzazioni un nuovo tipo di relazione tra gli impiegati e tra loro e l'organizzazione.
- *Facilità di cogliere conoscenza esterna* – è in genere più facile comprare esternamente delle competenze piuttosto che crescerle all'interno. Per avvantaggiarsi di questo apporto esterno un sistema di Knowledge Management deve essere in grado di facilitare il sistema di partnership con fornitori, intermediari, clienti, consumatori e aziende che forniscono servizi in outsourcing
- *Organizzare il turnover delle competenze* – Il business in generale paga oggi le conseguenze del downsizing e delle attività di fusione per cui quella lealtà che un tempo costituiva la forza stabilizzante delle aziende oggi è completamente erosa e gli esperti gravitano ormai intorno alle offerte migliori. Il problema si sposta su come rimpiazzare le figure esperte quando lasciano la compagnia, come selezionare le persone che devono rimpiazzare quelle figure, come far entrare velocemente i nuovi arrivati nella cultura aziendale e come renderli subito produttivi.
- *Decentralizzare il potere decisionale* – una reazione veloce e immediata ai cambiamenti di mercato può avvenire solo se il potere decisionale è nelle mani di chi ha contatto diretto con il mercato, il front line. Il problema è come creare un front line responsabile e capace di prendere decisioni.

Questi sono solo alcuni esempi di obiettivi primari ai quali un'azienda può aspirare nell'adozione di un sistema di Knowledge Management. Rimane chiaro che ogni organizzazione ha sue esigenze precise e che gli obiettivi vanno espressi in base alle esigenze e condizioni concrete più che non su una base astratta ed ideale come ora stiamo facendo. Vorrei aggiungere agli obiettivi una breve lista di categorie di attività sul quale il Knowledge Management focalizza il suo lavoro:

- Generare nuove conoscenze capaci di produrre *Innovazione*
- Generare azioni concrete e visibili
- Accedere a conoscenze valide da fonti esterne
- Usare conoscenze acquisite nel prendere decisioni e nella risoluzione di problemi
- Imprimere conoscenza in processi, prodotti e/o servizi
- Rappresentare la conoscenza in modo intelligibile
- Facilitare la crescita di conoscenza attraverso l'implementazione di una cultura di scambio ed un sistema di riconoscimenti e incentivi
- Trasferire la conoscenza esistente in altre parti dell'organizzazione ed implementarne le capacità di utilizzo onde evitare la continua rinvenzione dell'acqua calda.
- Misurare il valore dei beni conoscitivi. Misurare l'impatto del Knowledge Management.

- **Barriere e trappole**

Già in precedenza si sono citate alcune problematiche relative alle difficoltà che si possono incontrare nel realizzare un progetto di Knowledge Management e in particolare si è più volte citata la *Trappola del IT*. Qui si intende mettere a fuoco alcuni punti fondamentali nei quali è relativamente facile cadere che possono vanificare molteplici sforzi.

- *Barriere nel riconoscimento dei bisogni* – è una delle fondamentali cause di insuccessi di organizzazioni che hanno dimostrato forme di cecità nei confronti dei loro mercati. L'esempio classico è IBM quando non comprese il cambiamento verso il mondo dei PC, perdendo non solo quote di mercato ma anche il vantaggio competitivo che avrebbe potuto accrescere dalla sua posizione di primi utilizzatori del DOS. Se una tale barriera sussistesse nei confronti del mondo esterno è probabile che la stessa forma di cecità ci sia anche nei confronti delle esigenze interne.
- *Barriere organizzative e gestionali* – sono le strutture organizzative e le procedure formali che fanno parte dell'organizzazione e della sua gestione ma che possono costituire delle barriere al cambiamento
  - ✓ Il disegno della struttura organizzativa, sia essa gerarchica, a matrice o che lavori a progetto
  - ✓ I canali di comunicazione
  - ✓ Le procedure di misurazione e di carica interne
  - ✓ Le procedure di gestione e controllo
  - ✓ La contrattualistica degli impiegati
  - ✓ Il sistema di riconoscimenti e incentivazione
  - ✓ Le associazioni finanziarie, politiche, industriale esterne
  - ✓ L'autonomia rispetto al business e al controllo internazionale
  - ✓ Le procedure di attribuzione di obiettivi, responsabilità e cooperazione

- *Barriere dovute alla cultura informale* – sono un’emanazione delle barriere organizzative precedentemente descritte, ma mentre le prime sono relativamente esplicite e quindi più facilmente individuabili, queste ultime vengono dalla *percezione* delle persone su che cosa ci si aspetta da loro, o quale sembra essere la via per ottenere successo in una determinata organizzazione e così via.
  - ✓ Percezione dei valori che si sono costruiti dall’esperienza e si sono solidificati in una credenza
  - ✓ Leadership contro management
  - ✓ Paura di sbagliare contro potere della conoscenza
  - ✓ Mancanza di fiducia
  - ✓ Pressione sul tempo, reale o immaginaria
  - ✓ L’empowerment personale
  - ✓ Storia personale o la propria conoscenza da esperienza
  
- *Barriere tecnologiche* – dipendono in larga parte dal livello di alfabetizzazione tecnologica di un’organizzazione e condizionano in buona parte la modalità di intervento nell’introduzione di un sistema di Knowledge Management che si basa sull’utilizzo dell’informatica, anche se con le modalità *ibride* precedentemente descritte che implicano un atteggiamento non tecnico nei confronti del sistema informatico.

Dalla descrizione di queste barriere si possono estrarre alcuni punti che si presentano come tipiche trappole da evitare nell’implementazione del progetto:

- *La trappola del IT* – cioè affidare al sistema informatico la fiducia nella realizzazione di un valido progetto di Knowledge Management, di cui si è già abbondantemente parlato e di cui basterà citare questa frase di O’Dell: “Un grande premonimento al fallimento è, ‘la prima cosa da fare è mettere su un data base’. Mettete su un data base e ognuno lo riempirà della propria roba.” Ma per chiunque sarà impossibile trovare alcunché di utile.
  
- *Non agire sulla cultura organizzativa rimodellando i comportamenti* – sappiamo bene che senza commitment da parte del management il progetto ha poche possibilità di sopravvivere. Sappiamo altrettanto bene che senza coinvolgimento bottom-up il progetto ha altrettante basse possibilità di riuscita. È fondamentale creare durante la realizzazione del progetto una cultura di scambio delle conoscenze.
  
- *Ignorare l’importanza dei riconoscimenti e incentivazioni* – è un discorso fondamentale il cui approfondimento rimandiamo a breve.
  
- *Iniziare troppo in grande* – è necessario iniziare da un progetto pilota i cui risultati siano misurabili da sei a dodici mesi. Questo comporta due vantaggi, il primo consiste nel ridurre il rischio di un investimento di un progetto troppo ambizioso che troverebbe difficoltà di implementazione molto più grandi del prevedibile, il secondo è che il successo di un progetto pilota convoglierebbe gli entusiasmi sia del management che delle altre fasce della popolazione aziendale rendendo più facile la sua attuazione.

Direttamente correlate a barriere e trappole ecco l’elenco dei fattori che all’opposto determina il successo di un progetto di Knowledge Management.

- **Fattori di successo:**

- ✓ Una Cultura orientata allo scambio di conoscenze in un clima aperto che crea una situazione di fiducia reciproca
- ✓ Il supporto delle infrastrutture tecniche e organizzative
- ✓ Il supporto del management
- ✓ Chiarezza della visione e degli obiettivi e delle aspettative
- ✓ Coinvolgimento dall'inizio del progetto di tutti gli interessati
- ✓ Un valido sistema di riconoscimento e incentivazione legato anche a:
- ✓ Un chiaro sistema di misurazione e benchmarking sia interno che esterno
- ✓ Il progetto deve essere agganciato ad una valutazione su fattori economici e finanziari
- ✓ Educazione e training continui
- ✓ Varietà operativa
- ✓ Abitudine al team-working e riconoscimento della leadership situazionale e introduzione abituale di processi di audit e feedback
- ✓ Un sistema di Knowledge Management disegnato per incontrare i bisogni reali delle persone
- ✓ Software relazionale impostato sulla creazione di networking
- ✓ Canali multipli per il Knowledge Transfer
- ✓ Luoghi di incontro di scambio agevolati e creazione di spazi di apprendimento
- ✓ Riduzione dei compiti obsoleti per lasciare il tempo di sviluppare i nuovi skill
- ✓ Senso di sicurezza psicologica:
  - a) supporto alla capacità di assumere rischi,
  - b) tolleranza agli errori,
  - c) immunità parziale quando vengono riportati gli errori.

- **Sistema di misurazione**

Una delle problematiche più complesse che un progetto di Knowledge Management pone riguarda il sistema di misurazione da adottare e su quale scala di valori e con quali criteri applicare tali misurazioni. Essendo una disciplina relativamente nuova non esistono ancora metodologie provate e accertate. Mi limito in questo contesto a fornire alcuni suggerimenti su dei possibili criteri adottabili come metro di misurazione.

Un buon sistema di misurazione fornisce la visualizzazione, gli obiettivi organizzativi, e pone gli standard operativi. Individuare dei criteri di misurazione è un fattore chiave per identificare il posizionamento dell'organizzazione in una prospettiva rivolta al futuro. Vediamo una possibile struttura temporale in cui si possono collocare alcune categorie concettuali generali:

- **Passato:** Risultati finanziari
- **Presente:** Clienti  
Processi  
Infrastrutture  
Risorse Umane
- **Futuro:** Rinnovo e sviluppo  
Alleanze strategiche e partnership

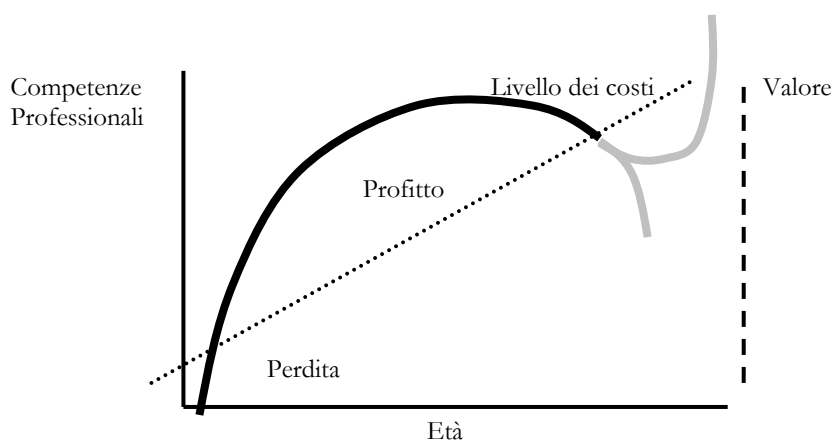


Dovendo usare un sistema di misurazione numerico e percentuale ecco alcuni degli indici di misurazione del capitale intellettuale di un'organizzazione:

- Quote di mercato
- Indice di soddisfazione dei clienti
- Amministrazione: efficienza/reddittività (reciprocamente di errori e spese)
- Obiettivi: performance/qualità
- Risorse: in ricerca e sviluppo e in totale
- Training: ore per impiegato per anno
- Capacità di trattenimento impiegati
- Indice di leadership
- Indice di motivazione
- Indice di soddisfazione

Fino ad ora ci si è basati su sistemi di misurazione di tipo prettamente finanziario senza mai curarsi degli altri aspetti che contribuiscono a creare il valore di un'azienda, tanto che nei bilanci si usa registrare i capitali tangibili come beni, anche se deprezzabili, mentre si usa registrare gli investimenti in ricerca e sviluppo e in educazione e training come costi. Oggi più che mai bisogna tener conto della crescita del proprio capitale intellettuale.

Anche i lavoratori hanno un loro ciclo di vita e se non si rinnovano finiscono per diventare un costo per l'azienda come ben ci mostra questo grafico:



Il valore economico di un investimento di qualsiasi tipo, tangibile o altro, non è noto e sicuro fin dall'inizio. Ma allora perché non seguire il suggerimento di Sveiby di paragonare i margini di profitto al valore aggiunto creato, piuttosto che non alla redditività? Gli indicatori per rilevare i beni intangibili dovrebbero essere calcolati dal composto di tre categorie, crescita/rinnovamento, efficienza, e stabilità: la sua proposta di misurazione delle competenze professionali è così interessante, come spunto di riflessione, che non ho potuto fare a meno di proporla in forma riassunta:

Categoria di crescita/rinnovamento

- *Nel complesso* – la media degli anni di esperienza in una professione
- *Livello di educazione e certificazione* – media degli anni di educazione
- *Costi di educazione e training* – sviluppo delle competenze
- *Livello* – di manager e professionals
- *Turnover* – cambio netto negli anni di esperienza
- *Aumento di competenze clienti* – richieste di clienti che contribuiscono allo sviluppo

#### Categoria di efficienza

- *Proporzione dei professionals* – professionals divisi per il totale degli impiegati
- *Forze di leva* – abilità dei professionals di generare reddito
- *Valore aggiunto per professional* – dipende dal mercato, dall'efficienza del management, e dai costi in salari e benefits

#### Categoria di stabilità

- *Media dell'età degli impiegati*
- *Rapporto di senior e rapporto di apprendisti*
- *Posizione dell'industria* – posizione relativa delle compagnie individuali
- *Relazione di turnover dei professional* – in parte desiderabile senza eccesso

Questo per capire quanto sia importante iniziare a cambiare i parametri di valutazione, non solo in vista di un nuovo sistema di valori che una strategia di Knowledge Management può produrre all'interno di un organizzazione, ma anche perché il sistema di misurazione è intimamente connesso al Sistema di Riconoscimenti e Incentivazioni che ha un peso determinante nell'implementazione di un progetto di Knowledge Management e che vede anch'esso la necessità di cambiare i suoi parametri valutativi come esamineremo tra breve.

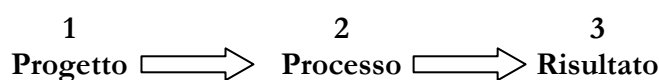
Rimane un dato di fatto che non ha senso iniziare un progetto di qualsiasi natura, soprattutto se richiede un investimento, se non sussistono dei criteri di valutazione per calcolare un ritorno sull'investimento. Senza entrare nei criteri complessi suggeriti da Sveiby, elenco qui di seguito alcuni parametri sui quali è possibile valutare un ROI positivo quando si verificano le seguenti condizioni:

1. Un risparmio sui costi dovuto ad un risparmio sui tempi:
  - a. Tempi risparmiato nel cercare informazioni.
  - b. Numero di soluzioni trovate all'interno del sistema di Knowledge Management.
  - c. numero di frequenze all'interno del sistema.
  - d. Risparmio di telefonate per ricerche
  - e. Maggior quantità e miglior qualità di lavoro con lo stesso numero di persone.
2. Un'efficienza misurabile nello sviluppo di prodotti, nei cicli di produzione, vendite e servizi.
3. Crescita della capacità di prendere decisione sul front line nello sviluppo, nei cicli di produzione, di vendita e di supporto.
4. Una migliore abilità nell'acquisire nuove partnership che velocizzino i cicli.
5. Un tangibile miglioramento del morale collettivo per l'accentuata capacità da parte degli impiegati di prendere decisioni efficaci.
6. Un incremento della lealtà dei clienti dovuta all'alto livello di soddisfazione e di fiducia nei confronti delle competenze professionali degli impiegati.

- **Sistemi di riconoscimento ed incentivazione**

Come è importante trovare dei criteri di misurazione è essenziale cambiare i criteri di valutazione degli sforzi personali nella realizzazione di un sistema di Knowledge Management e

i criteri di incentivazione per premiare questi sforzi. È un punto fondamentale per creare una cultura in cui il Knowledge sharing è una norma abituale. Come per i parametri di misurazione anche qui siamo di fronte ad una disciplina relativamente giovane per poter affermare con certezza nuove norme. Anche perché, come per la misurazione, il focus si sposta notevolmente e i precedenti termini di valutazione non sembrano più essere efficaci né di molto aiuto. Infatti gli attuali parametri si focalizzano sul *risultato* e questo presenta alcuni punti di criticità. Innanzi tutto spesso significa proiettarsi a breve termine e impedire una più ampia visione. Molteplici gli esempi di aziende che hanno spinto fortemente le vendite per il raggiungimento degli obiettivi annuali riuscendo ad ottenere ottimi risultati di sell-in senza curarsi del sell-out mettendo così in crisi il ciclo produttivo per l'anno successivo. Noto il caso della Xerox che in un cambio strategico passò dall'affitto delle fotocopiatrici con servizio di riparazione incluso, alla vendita delle macchine creando un apposito servizio di riparazioni a parte. La nuova strategia che mirava ad un incremento immediato di redditività ebbe a breve ottimi risultati, ma lo scontento dei clienti iniziò a crescere. Quando nuovi competitors si affacciarono sul mercato la Xerox pagò la sua politica di risultati a breve in termini di perdita di quote di mercato. I risultati finanziari possono essere una trappola sul medio/lungo termine perché non permettono una visione più ampia del futuro e una maggiore attenzione alle esigenze dei clienti. Utilizzare il risultato come unico parametro significa legarsi a quella che si è prima definita la *tirannia del mercato corrente*, perché infatti la IBM avrebbe dovuto investire nello sviluppo dei PC quando questi era un mercato ancora inesistente e la sua redditività risultava principalmente dai Main frame? D'altra parte il TQM e il Balance Scorecard non sono stati introdotti per evitare la visione ristretta legata al parametro del risultato? La logica del risultato diventa ancor più problematica quando si considera il Knowledge Management. Se infatti prendiamo un ciclo produttivo vediamo che è possibile scomporlo, semplificando, in tre fasi:



notiamo subito che lo sviluppo di conoscenze avviene soprattutto nella prima e nella seconda fase. Come è possibile allora pensare di ricompensare il risultato quando si chiede uno sforzo di collaborazione nelle prime due fasi? E come creare una cultura di scambio di conoscenza se prevalgono situazioni di competizione interna e il sistema di premi è impostato su questa forma di competizione? Non stupisce che in tali organizzazioni la diffidenza sia la norma, le performance usualmente povere e la capacità di assumere rischi e l'innovazione siano un'eccezione. È evidente che se si vuole sviluppare una cultura diversa, dove lo scambio di conoscenze e informazioni siano abituali, è necessario cambiare le logiche dei sistemi di riconoscimento e di premi. Ogni organizzazione impara dalle proprie esperienze. Dobbiamo però distinguere tra apprendimento adattivo e apprendimento generativo.

L'apprendimento adattivo è il più comune ed è incentrato sulla soluzione immediata dei problemi, senza analisi critica dei modelli utilizzati. Le organizzazioni adattive sono caratterizzate da comportamenti di stimolo-risposta, da conformismo, da routine, dalla tendenza ad evitare il rischio e ad assumere responsabilità. I rapporti intraorganizzativi sono di tipo statico, e le prassi sono basate sui successi del passato. La reazione ai cambiamenti ambientali sono di tipo meccanico, avvengono con azioni discrete e diluite nel tempo, e spesso tendono ad aggirare piuttosto che affrontare il problema. Le organizzazioni adattive sono in grado di cambiare, ma solo entro limiti ristretti e con grandi difficoltà di riorientamento strategico.

Le organizzazioni che invece sono capaci di sviluppare un apprendimento che comporti una forma di evoluzione del loro stesso apprendere, cioè generativo, si focalizzano sulla sperimentazione e sul feedback continui (denominato da C. Argyris "double-loop learning"). Nel sistema di feedback rientra il sistema di riconoscimento e di premiazione basato su criteri diversi dai soli risultati. Richiamerò qui alcuni suggerimenti sviluppati da McGill e Slocum che

hanno individuato quattro fattori di motivazione rivolti alle persone, che per sviluppare delle competenze, devono avere il controllo e le scelte sul loro lavoro:

- *Significanza* l'organizzazione da valore al lavoro.
- *Identità* connessa al lavoro e apportatrice di contributi.
- *Autonomia* influenza che cosa e come gli individui fanno le cose.
- *Feedback* informazioni chiare e dirette sulle loro performance.

Alle motivazioni vanno aggiunti i fattori chiave di un sistema premiante:

- Eliminare le disincentivazioni all'apprendimento, comprendendo quelle politiche e quelle pratiche che premiano lo status quo e il sistema di promozioni basato sull'anzianità.
- Chiarire le aspettative per l'apprendimento specificando sia i livelli di skill richiesti, sia le dimensioni di un lavoro.
- Fornire le opportunità di apprendimento attraverso la condivisione delle informazioni, l'assegnazione dei compiti o la rotazione dei lavori.
- Fornire le opportunità di esibire ciò che si è imparato, nella pratica e attraverso le performance.
- Riconoscere e premiare l'apprendimento.

Ma riconoscere e premiare implica che si sia deciso un sistema di misurazione, il che è tutt'altro che facile. Liebowitz e Beckam credono che un approccio di misurazione multidimensionale sia la combinazione migliore. Questo deve tener conto di un insieme di core values che devono fornire ai clienti valore aggiunto e un buon servizio, raggiungere alti livelli di performance, guidare attraverso competenze e innovazione, e includere condivisione e cooperazione. Allora dovrebbero essere premiati:

- La soddisfazione dei clienti
- Gli alti livelli di performance
- Le conoscenze e competenze personali
- La capacità di lavorare in team e di condividere conoscenze e competenze
- L'uso e l'applicazione di conoscenze e competenze da e nel sistema di Knowledge Management
- Il problem solving proattivo e la capacità di prevenire i problemi

Al contrario le organizzazioni non dovrebbero premiare e al limite punire:

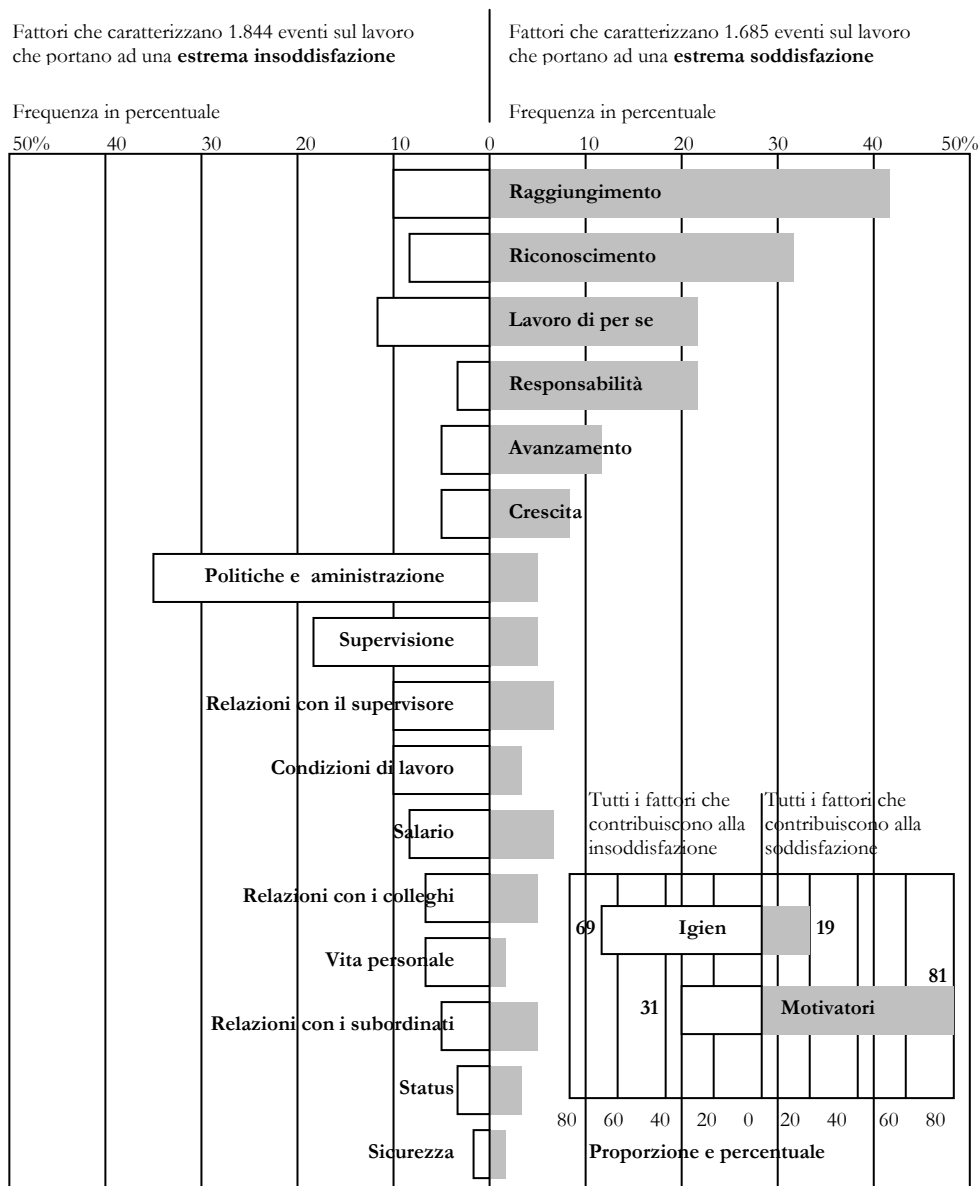
- Lo scaricare responsabilità sugli altri
- La lealtà al boss
- Comportamenti conformisti e di compiacimento
- La resistenza passiva
- Le competizioni interne
- Burocrazia e controlli sui comportamenti
- Il mantenimento di nicchie di potere e le battaglie di territorio

Il sistema premiante assume un ruolo chiave in una learning organization. I riconoscimenti vanno effettuati in tempi brevi e abbastanza spesso da spingere la motivazione personale. I

premi possono avere molte forme: economiche, riconoscimenti, empowerment, avanzamenti, sviluppo personale, selezione per lavori. I premi devono essere celebrati così come per i comportamenti che si desiderano ottenere quali collaborazione, sperimentazione, assunzione di rischi e l'apprendimento.

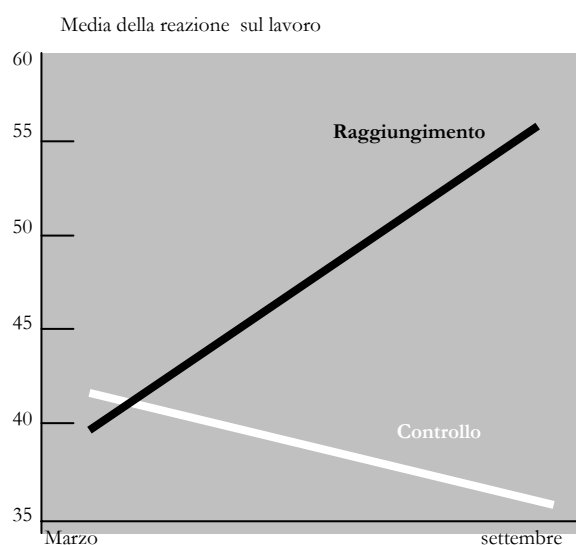
Vorrei portare l'attenzione su alcuni aspetti che riguardano il sistema premiante prendendo spunto da una ricerca condotta da Herzberg nel 1968, ancora di grande attualità, nella quale venivano messi in evidenza i fattori di soddisfazione e di insoddisfazione sul lavoro di un campione elevato di impiegati studiati in 12 diversi campi lavorativi. I risultati della ricerca indicano che i *fattori di motivazione* sono le cause primarie di soddisfazione, mentre le cause primarie di insoddisfazione sono concentrate in quei fattori che vennero denominati di *igiene*, perché al di sotto di un certo livello potevano provocare un malcontento controproducente per l'organizzazione.

Ho avuto modo di constatare la validità della ricerca durante seminari in aula sul team building in cui svolgevo il ruolo di insegnante d'appoggio, dove veniva formulato un questionario praticamente identico e nel quale le risposte di poco si scostavano dai risultati di questa ricerca.



Come si può notare il fattore economico rientra tra i fattori di igiene ma non tra i più rilevanti. Questo significa che non sono solo le ricompense economiche o lo status a spingere e motivare le persone ma il raggiungimento dei risultati, i riconoscimenti, responsabilità e avanzamento. È chiaro che quando si cresce professionalmente ci si aspetta un adeguato riconoscimento salariale, e questo è un aspetto che non va deluso, ma non un fattore trainante.

È interessante notare come le persone siano motivate dallo sforzo personale di raggiungere dei risultati, dalla responsabilità ad esso legata e dal riconoscimento per i risultati ottenuti, e questo in contrasto con le tradizionali funzioni di controllo, come ci mostra un altro risultato della ricerca di Herzberg in un esperimento in cui si voleva verificare il cambiamento di atteggiamento verso i compiti assegnati in un periodo di sei mesi:



Sembra evidente che si possono ottenere migliori risultati dai propri dipendenti responsabilizzandoli che non controllandoli, e questo in perfetto accordo con i principi che guidano le organizzazioni capaci di imparare e di attuare un sistema di Knowledge Management.

- **Vantaggi**

Sebbene alcuni dei vantaggi desiderabili siano già stati espressi negli obiettivi, una volta che questi si realizzino, vorrei qui disegnare quelli che potrebbero essere in prospettiva i vantaggi di una ipotetica knowledge organization utilizzando anche il raffronto con una organizzazione tradizionale di tipo adattivo. Da una knowledge organization possiamo aspettarci:

- Alte performance
- Guidata dai clienti
- Condotta al miglioramento continuo e all'eccellenza
- Alta flessibilità e adattabilità
- Alto livello di competenze e conoscenze
- Alto tasso di apprendimento e innovazione
- Capacità di innovazione nel sistema informatico
- Auto guidata e auto organizzata
- Proattiva e capace di costruire scenari futuri
- Alto valore prodotto da competenze interne e dalla capacità di scambio di conoscenze

Questa tabella ci illustra le caratteristiche delle organizzazioni che apprendono e le differenze dagli altri tipi di organizzazione riassumendo anche in parte quanto finora detto:

	<b>Organizzazioni Adattive</b>	<b>Organizzazioni Generative</b>
<b>Caratteristiche strategiche</b>		
Competenza centrale	Migliorarsi restando sé stessi	Differenza significativa
Punti di forza	Stabilità	Cambiamento
Output	Quota di mercato	Creazione di mercati
Prospettiva organizzativa	Compartimentalizzazione	Sistemica
Dinamica di sviluppo	Cambiamento	Trasformazione
<b>Caratteristiche strutturali</b>		
Struttura	Burocratica	A rete
Sistemi di controllo	Regole formali	Valori, autocontrollo
Basi di potere	Posizione gerarchica	Conoscenza
Meccanismi di integrazione	Gerarchie	Gruppi
Reti	Scollegate	Forti
Flusso di comunicazioni	Gerarchico	Laterale
<b>Gestione delle risorse umane</b>		
Sistema di valutazione delle prestazioni	Stabilità	Flessibilità
Basi di ricompensa	Economia a breve termine	Economia a lungo termine – Sviluppo delle risorse umane
Focalizzazione del sistema di ricompensa	Distribuzione della scarsità	Determinazione delle sinergie
Simboli di status	Rango e qualifica	Risultati prodotti
Modelli di mobilità	Intradivisionale o intrafunzionale	Intradivisionale o intrafunzionale
Impiego di “mentori”	Non ricompensato	Parte integrante del processo di valutazione delle prestazioni
Cultura	Mercato	Clan
<b>Comportamento dei manager</b>		
Prospettiva	Controllo	Apertura
Orientamento alla risoluzione dei problemi	Limitato	Pensiero sistemico
Stile di risposta	Conformismo	Creatività
Controllo personale	“Scaricabile” e accettazione	Efficace
Impegno	Etnocentrico	“Empatico”

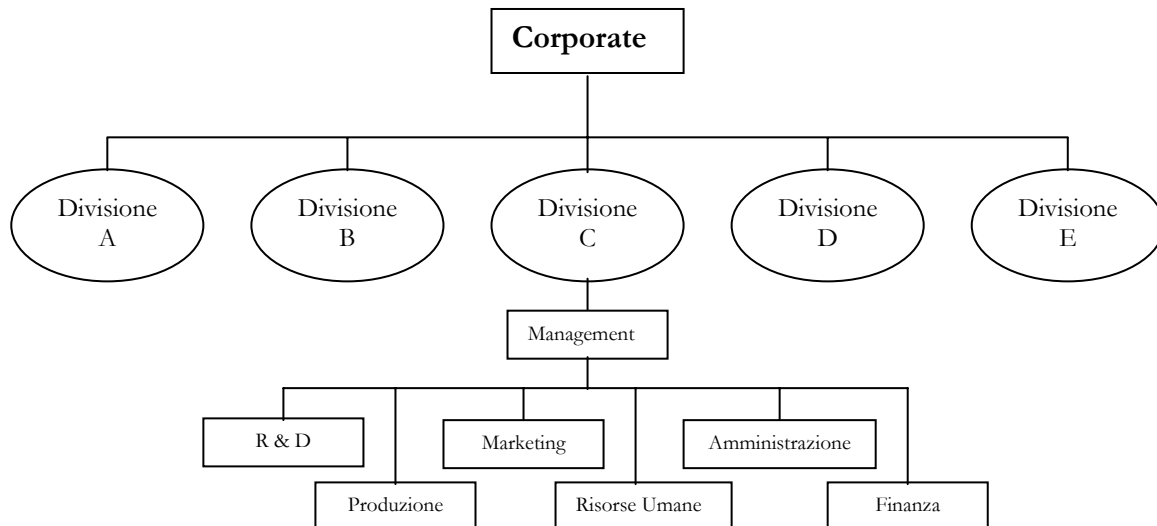
## Piano operativo

### Momento Diagnostico

Una diagnosi sullo stato dell'organizzazione è di primaria importanza in un progetto di Knowledge Management che miri ad apportare un cambiamento culturale efficace soprattutto sul piano dell'azione. È un momento particolarmente complesso per la molteplicità di fattori da prendere in esame necessari ad orientare correttamente il piano di execution. Questo piano prevede

1. di iniziare da un progetto pilota scegliendo quindi un reparto all'interno di una divisione.
2. una execution che si presenta come un *ibrido* tra il sistema informatico e il training del personale

Nessuno di questi due aspetti preoccupa dal punto di vista della estendibilità informatica. Sia le odierne architetture hardware sia i software che ho cercato non presentano alcun problema di scalabilità e interconnettibilità. Non occorre quindi sapere prima quanto si intende estendere il progetto di Knowledge Management. Un aspetto problematico potrebbe invece sorgere dal punto di vista del Corporate e della coerenza tra le varie divisioni. Se prendiamo la classica struttura organizzativa:



è evidente che svolgere una ricerca a livello del corporate che comprenda anche tutte le sue divisioni è uno sforzo che implica l'impiego di molti addetti e di una notevole quantità di tempo. Tralascio volutamente le estensioni ai rapporti internazionali e le sue implicazioni. Penso che ci si dovrebbe concentrare al livello di una singola divisione.

Passiamo ad individuare i momenti della ricerca ed i suoi obiettivi.

- Modalità

L'intenzione della ricerca è quella di produrre una radiografia abbastanza dettagliata della realtà organizzativa ed è suddivisa da una serie di interviste rivolte al management attraverso le quali si individua la composizione dei focus group che si tengono a livello dei quadri, prendendo in considerazione tutte le fasce della popolazione aziendale.

La ricerca è di tipo qualitativo. Le interviste individuali seguono la traccia di un questionario. Durante i focus group verranno proposti sia un questionario che tecniche di coinvolgimento per ottenere quel tipo di informazioni di carattere emotivo che in genere si lasciano intendere ma che non si è in grado di esprimere compiutamente e coscientemente.



Il ritorno dei risultati avverrà in primo luogo alla committenza e in secondo momento al gruppo dei manager e in seguito alle fasce di popolazione secondo i modi e i tempi che la committenza riterrà più opportuni. Durante il ritorno ai manager e agli impiegati verranno anche spiegati la strategia di Knowledge Management e la sua implementazione iniziando la fase di ingaggio secondo le logiche del *Processo Corretto* precedentemente spiegate.

- **Obiettivi**

La ricerca mira a restituire un'ampia visione della complessità organizzativa sufficientemente dettagliata da permettere la costruzione di alcune mappe di processi. Possiamo suddividere le materie di interesse nelle seguenti categorie:

1. **Diagnosi della Cultura Organizzativa** – L'intenzione è quella di verificare il livello di allineamento con la strategia aziendale; il vissuto, la percezione e il clima della vita lavorativa; la capacità innovativa e il livello di accettazione del cambiamento; i punti di criticità e dove vengono più fortemente espressi; il sistema di valori espliciti e quelli informali; criticità e impasse manageriali; situazioni di possibile resistenza e barriere culturali, comportamentali, conoscitive. Questa diagnosi è utile ad orientare le azioni successive. Se infatti la realizzazione di un progetto di Knowledge Management richiede un forte supporto del management e se per esempio, questo è riluttante ad accettare il progetto, sarà necessario, prima di procedere, operare un'azione mirata al cambiamento di mentalità a livello del management. Oppure prendiamo il caso di un disallineamento tra la strategia aziendale e la percezione degli impiegati, anche in questo caso l'execution del progetto dovrà tener conto di una formazione specifica per ritrovare quell'allineamento che dà ad un'azienda un unico orientamento. Inoltre questa fase diagnostica ci aiuterà ad individuare il reparto che presenta le maggiori criticità a livello di innovazione e di problem solving dandoci la possibilità di trovare il punto d'inizio dell'intervento. Se si ottengono buoni risultati dal reparto più critico, sarà più facile la fase di implementazione al resto della realtà organizzativa. Partendo dal reparto più problematico si potranno ricavare maggiori insegnamenti per le fasi successive.
2. **Diagnosi dello stato dell'organizzazione in relazione alle sue conoscenze** – Si tratta di identificare il profilo, non solo di manager ed impiegati ma anche dei partner chiave e dei clienti e a quale portfolio di informazioni si affidano, individuando:
  - a) *Il contesto*: determinando i più importanti eventi, situazioni e circostanze ricorrenti in cui viene prodotta ed utilizzata la conoscenza nell'organizzazione, e come questi siano in relazione con gli obiettivi strategici della compagnia. È importante determinare anche in quali processi viene utilizzata la conoscenza, e quale conoscenza può far lavorare più efficacemente questi processi, se la conoscenza richiesta è già presente all'interno dell'organizzazione ma non viene ancora utilizzata in modo efficiente, o se invece debba essere acquisita all'esterno.
  - b) *Le persone*: individuare chi sono gli utilizzatori di queste conoscenze e dove si collocano nel contesto prima individuato.
  - c) *I contenuti*: ovvero quali sono le informazioni utili al successo di queste persone all'interno del loro contesto.
3. **Diagnosi del sistema informatico attuale** – Indagine che coinvolge primariamente i responsabili tecnici ed EDP per capire lo stato del sistema informatico, la tipologia dei

programmi utilizzati, le sue potenzialità e la sua estendibilità. Coinvolge però anche le altre fasce di popolazione per comprendere il livello di alfabetizzazione informatica, il reale utilizzo, la percezione e il clima verso il sistema informatico.

4. **Mappa dei flussi di comunicazione e informazione e individuazione dei Key People** – Disegnare la mappa dei flussi di comunicazione all'interno dell'organizzazione ci permette non solo di capire chi sono i Key Player a cui vengono richieste e passate di più le informazioni, e che ruolo hanno, ma anche a disegnare il loro profilo identificandone le competenze specifiche. La mappa del network di comunicazione informale ci permette anche di individuare i leader naturali e di capire che ruolo svolgono nell'organizzazione.

### **Progetto Pilota**

La strategia specifica di Knowledge Management inizia dalla lettura delle diagnosi ricavate nella precedente fase di ricerca. Quindi il Progetto Pilota qui disegnato descrive a grandi linee le intenzioni senza entrare specificamente nelle modalità di attuazione che saranno identificabili solo dopo la fase diagnostica. Nelle sue linee essenziali il Progetto Pilota prevede la costituzione di due gruppi di lavoro, uno dedicato al Knowledge Management, l'altro al Knowledge Creation. I due gruppi lavoreranno in collaborazione anche se con ruoli differenti.

- **Knowledge Management Team**

Inizialmente il team sarà composto da persone che divideranno la loro nuova funzione con il loro tradizionale lavoro. Questo implica che devono essere persone particolarmente motivate e disponibili. L'unica eccezione, forse, è il ruolo di Chief Knowledge Officer che dovrà dedicare più tempo e maggiori responsabilità proprio nella fase di start up. Se non ci fossero persone disponibili in azienda si può ricorrere ad un consulente esterno per il tempo necessario ad implementare il Progetto Pilota. Dall'esperienza di alcune organizzazioni che hanno sviluppato dei sistemi di Knowledge management sappiamo che il numero di persone necessarie ad un team dedicato è più o meno il 1% del totale degli impiegati. Per iniziare, il Progetto Pilota prevede l'impiego di quattro persone:

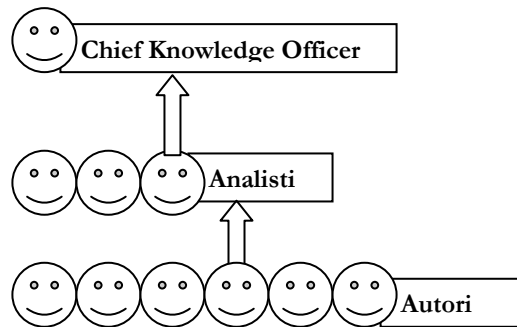
1. un CKO a tempo pieno che dirige e organizza il team
2. un Knowledge Analyst
3. un designer
4. un sviluppatore Web

In seguito le competenze necessarie ad un team dedicato saranno formate da esperti tecnici e da esperti nei contenuti come ad esempio:

- Editors
- Professionals della comunicazione
- Sviluppatori Web
- Professionals delle risorse umane
- Professionals dell'IT
- Grafici
- Professionals di relazioni pubbliche
- Professionals della competitive Intelligence

➤ **Struttura di Knowledge Management**

La struttura qui descritta non sarà quella adottata inizialmente:



➤ **Ruolo del Chief Knowledge Officer**

È il responsabile del team e assicura la fondazione, il disegno, la costruzione e l'amministrazione del sistema di Knowledge management. In genere non è un esperto di IT perché il suo è un ruolo manageriale, e le sue responsabilità sono:

- Orientare le direzioni strategiche sulla raccolta, immagazzinamento e distribuzione della conoscenza.
- Identificare le conoscenze strategicamente rilevanti sulla strategia di lungo periodo e sugli altri obiettivi a livello di corporate.
- Organizzare il team e il suo lavoro.
- Identificare i contenuti prioritari.
- Moltiplicare il valore della conoscenza
- Creare le infrastrutture di Knowledge Management superando le barriere tecniche, culturali e logistiche.
- Sapere quali informazioni sono essenziali per il successo delle persone nei diversi processi.
- Muovere le risorse in termini di tecnologia, training, servizi di supporto, assicurarsi che le persone ricevano la conoscenza di cui hanno bisogno.

### ➤ **Ruolo degli analisti**

Gli analisti hanno il compito di identificare i key player e le informazioni di cui hanno bisogno, sono i distributori di informazione, basandosi sulla mappa della reti di conoscenze identificano bisogni, fonti di informazioni, soddisfano le richieste ed inviano informazioni utili e differenziate a utenti diversi. Tra le loro responsabilità:

- Assicurarsi che gli utilizzatori abbiano facile accesso alle informazioni di cui hanno bisogno.
- Sviluppare il profilo degli utenti per determinare i bisogni di informazioni critiche allo svolgimento delle loro attività.
- Sviluppare il disegno concettuale basato sul profilo degli utenti e dei processi lavorativi con il team tecnologico che si occuperà di tradurre le esigenze in realtà informatica.
- Lavorare con i team intra-funzionali per pianificare, sviluppare ed implementare la strategia di Knowledge Management e i progetti specifici in corso d'opera.
- Lavorare con i team intra-funzionali per sviluppare la codificazione del *vocabolario* comune, il publishing, i processi editoriali, nonché i profili degli utenti e dei gruppi di lavoro.
- Organizzare e guidare progetti multipli dalla loro concezione al completamento.
- Organizzare la comunicazione con il top management sui piani in corso e il loro stato.
- Mantenere i contatti tra il team Internet, gli specialisti che editano i contenuti e gli utenti finali ed assicurarsi che i contenuti siano aggiornati e reperibili.
- Rafforzare e aggiornare *vocabolario* e informazioni tra le aree funzionali.

### ➤ **Ruolo degli autori**

Gli autori sono il front-line del sistema di Knowledge Management. Sono coloro che si occupano di inserire le informazioni quotidianamente e di monitorarle nelle loro aree specifiche di competenza. Sono i responsabili dell'accuratezza e dei tempi in cui i contenuti vengono introdotti nel rete Intranet, Extranet ed Internet. Lavorano con gli analisti per far arrivare le informazioni giuste agli utenti. Dipendono dagli analisti che sono i responsabili dell'implementazione del sistema, mentre producono i contenuti. Tra le loro responsabilità:

- Sviluppare pagine web disegnate appositamente per far arrivare le informazioni con modalità facili e in tempi utili.
- Fornire il supporto tecnico al sito Web e alla codificazione delle informazioni.
- Organizzare e sviluppare i contatti per un effettivo accesso ai capitali conoscitivi, e tenere aggiornato l'archivio.
- Capire se il flusso di informazioni è pertinente ai bisogni.
- Richiedere agli utenti le loro necessità per mantenersi costantemente aggiornati.

### ➤ **Il team esteso**

Il team di Knowledge Management sopra descritto focalizza la sua attenzione e il proprio lavoro sui contenuti. Perché il sistema funzioni sono necessarie altre mansioni più prettamente tecniche che, in una fase iniziale, possono facilmente essere sostenute da consulenti esterni.

- **Responsabile del supporto tecnologico** – Si occupa di fornire la leadership tecnologica distribuendo il lavoro degli analisti nella compagnia. Organizza il lavoro e coordina le attività di un team multi funzionale composto da editor, addetti del marketing, coloro che contribuiscono ai contenuti, coloro che amministrano il Web, e il loro responsabile. Sotto la sua responsabilità vi è anche lo sviluppo delle persone che si occupano del Web, l'implementazione dei contenuti del Web, il fornire competenze nell'utilizzo della tecnologia che gestisce il Knowledge Management, e condurre il training sulla tecnologia Internet.
- **Responsabile del design** – Ovvero il responsabile di tutte quelle funzioni legate alla grafica dell'informazione, l'architettura del sito, il design dell'interfaccia, l'interfaccia multimediale, la grafica per le applicazioni Internet.
- **Producer multimediale** – Può essere una persona o un gruppo responsabili dello sviluppo, direzione e ricerca di applicazioni multimediali che includono animazione, voce, video, comunicazioni in tempo reale, video conferenze, sulla rete composta da Intranet, Extranet ed Internet. Il loro compito si estende al coordinamento di tutte quelle infrastrutture di cui la rete necessita per assicurarsi la buona implementazione di queste applicazioni.

### ➤ I compiti principali del Team di KM

Ho più volte espresso la necessità di legare un sistema di Knowledge Management ad azioni concrete e che il punto di partenza sarebbe stato il Knowledge Creation. Ecco allora che il compito principale del team di Knowledge Management, che inizialmente è composto da quattro persone. Nella fase introduttiva il team utilizza il sistema informatico esistente ampliato quanto basta per supportare una applicazione tipo browser. L'altro compito del team è quello di supportare il Team di Knowledge Creation nel suo lavoro di problem solving o di ricerca di innovazione. Supportarlo cercando, raccogliendo, organizzando, informazioni, competenze, esperienze e sia all'esterno che all'interno dell'organizzazione. Durante questa fase il team di KM effettua il training al team di KC sull'utilizzo della tecnologia Web. Il team di KC, a sua volta, è seguito da consulenti esterni di supporto ai processi creativi. I due team collaborano anche nella formulazione della tecnologia, il team di KC facendo le richieste e capendo come meglio può usufruire delle informazioni necessarie, il team di KM fornendo il disegno, il supporto tecnico e inventando soluzioni. In questa fase, piuttosto delicata, vengono anche definiti il *vocabolario*, il sistema di codificazione delle informazioni che verrà fatto in modi diversi. Si deve tener conto che la conoscenza è un fatto dinamico e il modo di vedere come quello di cercare le cose avviene per vie diverse, quindi un sistema di KM che voglia innanzitutto creare innovazione deve tener conto della *necessaria ambiguità* della conoscenza. Un'idea non utilizzata in un campo è invece riutilizzabile in un altro se si è in grado di saperla vedere con un diverso punto di vista. Ecco perché una stessa informazione deve poter essere reperibile attraverso ricerche diverse. Ecco perché il sistema informatico ha l'aspetto di un motore di ricerca e al suo interno ci si muove con un browser. Una tassonomia troppo rigida non permette la reinterpretazione delle informazioni. Alle informazioni dovrà essere legato anche un volto e un nome. Non dimentichiamo che il sistema informatico è utile ad immagazzinare e a distribuire facilitando la ricerca e la ricezione di informazioni, ma alla fine si tratta pur sempre di persone e di esperienze personali, e chi se non meglio di loro direttamente ci può confermare ed aiutare? Il lavoro del team di KM prevede anche:

- La creazione di un **Vocabolario Comune** e una **Tipologia di Contenuti** che guideranno la capacità della conoscenza di essere cercata e distribuita nell'organizzazione, e questo per evitare l'indicizzazione che renderebbe tutto difficile da reperire. Il vocabolario comune è quello strumento che permette di scendere da categorie più generali fino a dettagli specifici. Ogni compagnia ha un suo lessico più o meno unico legato al tipo di industria, il suo collocamento territoriale e la sua cultura. Pensate solo all'industria pubblicitaria che utilizza termini quali "GRP", "account", "editor", "marketing mix", "PPM" con una loro accezione particolare, o ad una software house che usa termini come "scalabilità", "LAN", "piattaforma", "architettura", "client/server". Non sono pochi gli sforzi che devono essere fatti per costruire un vocabolario comune che sia accettato in tutti i dipartimenti di un'organizzazione. Capita spesso che dipartimenti diversi di una stessa azienda abbiano vie differenti per classificare informazioni simili, e in assenza di un vocabolario comune diventa difficile conoscere tutti gli schemi di tutti i dipartimenti aziendali per poter accedere alle informazioni. Al contrario un vocabolario comune permetterà di accedere a differenti informazioni attraverso una sola domanda. Il Vocabolario Comune è una delle due parti che permettono la mobilità della conoscenza. L'altro aspetto non facile da gestire è la **Tipologia di Contenuti** che significa definire il tipo di documenti che verranno utilizzati per il passaggio dell'informazione. Immaginate ad esempio di possedere diecimila libri di diversi argomenti, come organizzereste la vostra biblioteca

per rendere i libri reperibili? Oppure pensate di dover organizzare un settimanale, ogni settimana gli argomenti cambiano ma la struttura delle rubriche e il lay out della rivista rimangono invariate. Per organizzare una struttura di questo tipo abbiamo bisogno di stabilire:

- **Responsabili**
  - **Livelli di dettaglio**
  - **Utenti**
- 
- **Knowledge Storyboard** – L’obiettivo è quello di individuare e mostrare dove conoscenze e pratiche si trovano nei processi lavorativi e nei cicli. Naturalmente questo significa prima disegnare in un diagramma i processi e cicli della propria organizzazione, poi individuare nel diagramma dove sono richieste ed applicate conoscenze e pratiche. Questo processo è utile anche ad individuare i punti critici e dove occorre intervenire, e guida nella ricerca di informazioni adeguate in tempi utili. Lo storyboard disegna le relazioni tra persone, processi e conoscenze:
    1. **Individuare un ciclo di lavoro e capire come funziona disegnandone il processo.** Naturalmente nel focalizzare l’attenzione sui singoli cicli lavorativi bisogna sempre tener presente gli obiettivi strategici dell’impresa, in fondo il sistema di Knowledge Management viene costruito per migliorare le prestazioni e per creare innovazione in linea con la strategia e la visione imprenditoriale. Bisogna quindi evidenziare l’obiettivo in ogni processo che si va ad analizzare anche per comprenderne l’utilità. È opportuno iniziare dai processi che presentano maggiori criticità o da quelli che potrebbero produrre risultati più importanti ed immediati in termini di ricavi.
    2. **Individuare ogni evento del ciclo in cui le persone devono svolgere un’azione.** Questo serve a costruire una struttura per capire come le informazioni vengono utilizzate nel processo di lavoro prescelto, identificando gli eventi nei quali le persone agiscono. Così è possibile comprendere come i contenuti informativi si adattano ad ogni parte del ciclo e quale priorità hanno. Solo comprendendo dove e quando le persone hanno necessità di agire si possono individuare le informazioni di cui hanno bisogno. In questa fase è necessario coinvolgere le persone che lavorano all’interno del ciclo per farsi aiutare a disegnarlo, comprenderne il funzionamento, le inefficienze, le persone e la loro importanza all’interno del processo. È opportuno focalizzarsi sul consenso e sulla comprensione generale e non cercare la perfezione poiché nessun processo è veramente preciso, l’importante è il suo reale funzionamento e non l’esattezza del disegno.
    3. **Identificare le persone che utilizzano le informazioni in ogni punto del ciclo.** Questa fase è utile anche per organizzare le **Pagine Gialle** e la **Mappa del Knowledge Network**. È importante anche tener presente le persone esterne che in qualche modo partecipano al processo lavorativo, come fornitori e clienti stessi.

4. **Selezionare i contenuti necessari per l'azione di queste persone.** Qui si tratta di organizzare alcuni questionari e dei focus group con le persone identificate nella fase precedente per avere le informazioni sui contenuti a loro necessari, e costruire il profilo delle persone per definire l'intero quadro. Questa mappa ci dà la possibilità di comprendere che cosa significa mettere a disposizione le informazioni giuste alle persone giuste al momento giusto. Attenzione che questo processo si focalizza non su informazioni generiche, documenti o idee creative, ma proprio su quelle conoscenze che permettono alle persone di agire.

Disegnare lo storyboard significa correlare questi quattro elementi evidenziando chi ha bisogno

di quali informazioni

quando ne ha bisogno.

**Mappa del Knowledge Network** – L'obiettivo è quello di visualizzare la conoscenza della propria organizzazione e iniziare ad assegnare le responsabilità alle persone che dovranno mantenere differenti tipologie di contenuti, e di creare delle **Pagine Gialle della Conoscenza** che permettano la ricerca delle persone chiave e del tipo di conoscenza che possono fornire, per sapere know-how, ma anche know-what dei passaggi di processo. Qui la sfida è quella di riuscire a creare una struttura di conoscenza a livello del corporate che riesca a fondere il meglio della gerarchia esistente con delle nuove forme di organizzazione basate sul concetto di network, nei termini di informazioni online e di team di progetto. Questo significa iniziare l'avvio di un processo di trasformazione in una cultura di knowledge sharing con i vantaggi che ho già descritto. Non dimentichiamo che uno degli obiettivi è anche quello di individuare i responsabili dei contenuti. Perché per mantenere una qualità dell'informazione non si può aprire il sistema a tutti coloro che vogliono inviare informazioni al resto della compagnia. Abbiamo visto prima come è strutturato il **Team di Knowledge Management**, e il sistema di filtro degli "analisti". Da esperienze di alcune compagnie che hanno adottato sistemi di Knowledge Management possiamo individuare una proporzione che varia dal 10 al 20% degli impiegati che possono fornire informazioni utili lavorando part-time come "autori".

Ora entriamo nei dettagli delle tre fasi di questo processo:

1. **Identificazione dei centri di informazione:** ci si propone di costruire la struttura organizzativa che catturi e invii informazioni. Il primo passo consiste nell'identificare le categorie che in genere coincidono con i dipartimenti aziendali:

- ✓ **Centro di Produzione**
- ✓ **Centro di Marketing & Vendite**
- ✓ **Centro Impiegati**
- ✓ **Centro di Ricerca & Sviluppo**
- ✓ **Centro Clienti**
- ✓ **Centro di Trading Partner**
- ✓ **Centro di Finanza e Amministrazione**

Bisogna pensare a queste categorie come centri di gravità attorno ai quali dati, informazioni, conoscenze e pratiche orbitano. Nel stabilire le categorie è necessario anche considerare come la compagnia, i suoi partner e i suoi clienti



lavorano. Se centrata sul prodotto o sui clienti, se il lavoro è organizzato per progetti o per processi e così via.

1. **Aggiungere i contenuti satellite:** in questa fase si entra nei dettagli sezionando la conoscenza prodotta dai centri che abbiamo prima identificato. Bisogna focalizzarsi sui contenuti e non sui dipartimenti.
2. **Assegnare le responsabilità e preparare lo staff:** significa selezionare le persone esperte in ogni satellite di ogni centro e affidare loro la responsabilità dell'accuratezza e della coerenza delle informazioni che provengono dal loro satellite. È evidente che le persone identificate dovranno essere preparate da un apposito training per potersi assumere questo tipo di responsabilità. È altrettanto evidente che queste persone dovrebbero saper svolgere un ruolo, se non di leadership, quantomeno manageriale. Il nome, il volto e altri elementi di questi responsabili compariranno nei documenti online e nelle pagine Web. Questo per permettere agli utenti di avere dei punti di contatto con le persone che forniscono le informazioni, per chiarimenti, approfondimenti, ulteriori aggiornamenti. Nessun documento dovrebbe essere privo dei riferimenti di chi lo ha introdotto nel sistema.

- **Knowledge Creation Team**

Questo è un team multifunzionale, composto da un numero variabile di persone a secondo dell'entità del progetto con lo scopo di costruire degli **early adopter** e di iniziare la fase di ingaggio per creare una cultura di knowledge sharing. L'obiettivo del team viene individuato nella soluzione della problematica più critica dell'azienda e il compito del team è quello di trovare soluzioni concrete ed applicabili. Di qualsiasi natura sia il problema dall'invenzione di nuovi prodotti/servizi, al problem solving, all'invenzione di nuovi business models, all'individuazione di practices, alla ringegnerizzazione di un processo, e via dicendo. Svolge il ruolo di un gruppo d'innovazione e in un secondo momento di change management. Il gruppo è guidato da uno o più consulenti esterni che sceglieranno le tecniche più adatte per aiutare il team nello svolgimento del suo lavoro.

- **Fase di sviluppo creativo:**

1. Individuazione delle **problematiche ed obiettivi** concreti che si vogliono raggiungere. Strumenti: *analisi multidimensionale* che inquadra il problema in tutte le sue prospettive e lo immette in una precisa *griglia di criteri*. In questa fase è compresa l'identificazione dei partecipanti al gruppo a seconda delle competenze e la ricerca di non esperti che stimolano punti di vista diversi e non tecnici.
2. **Fase di coaching:** Gruppo di lavoro creativo con il compito di produrre idee, soluzioni e di trasformare le idee in risposte. Strumenti: *tecniche di creatività*.
3. **Fase di concretizzazione:** le idee vengono raccolte, selezionate e trasformate in proposte di azione.

Strumenti: *schede delle idee*.

4. **Fase di selezione:** la selezione avviene attraverso un altro gruppo di lavoro diverso con il compito, sempre guidati da un coach, di selezionare le idee prodotte in base alla loro realizzabilità e possibilità di successo.

Strumenti: *griglia di valutazione*.

- **Costruire un prototipo e testare le idee:**

Questa fase è fondamentale perché produrre idee può non essere utile se queste non vengono testate. La validità delle idee e il loro possibile successo vengono resi espliciti solo dalla loro sperimentazione. Per esempio se il compito del team consiste nel reimpostare la logistica del processo produttivo, dopo la fase creativa di individuazione delle idee e la loro selezione, si passa alla costruzione tridimensionale di un modello che renda visibile e, nei limiti del suo piccolo, sperimentabili le idee in questione. Questo è anche il solo modo di raffinare le idee. Se invece si tratta del disegno di un processo o di business model si passa alla verifica attraverso il test delle ipotesi.

- **Linee guida per sperimentare ipotesi attraverso un test:**

Questo tipo di esperimenti prevede gli stessi processi di quelli da laboratorio secondo il classico protocollo scientifico per cui si elabora un'ipotesi e la si sperimenta in vario modo per verificarla. Una volta che l'esperimento comprova l'ipotesi questa diventa applicabile. Occorrono osservazioni di controllo, accurati sistemi di misurazione, inferenze logiche rigorose e risultati riproducibili. Ecco le linee guida tracciate da Garvin:

1. Chiarezza degli intenti dell'esperimento
2. Iniziare con un'ipotesi precisa in testa
3. Assicurarsi che tutte le necessità di misurazione siano approntate
4. Riprodurre il più possibile le stesse condizioni del mondo reale
5. Manipolare una sola variabile ogni volta
6. Utilizzare gruppi di confronto o altre forme di controllo naturali
7. Coinvolgere osservatori diversi e complementari
8. Cercare schemi distintivi
9. Impiegare prove multiple e ripetute

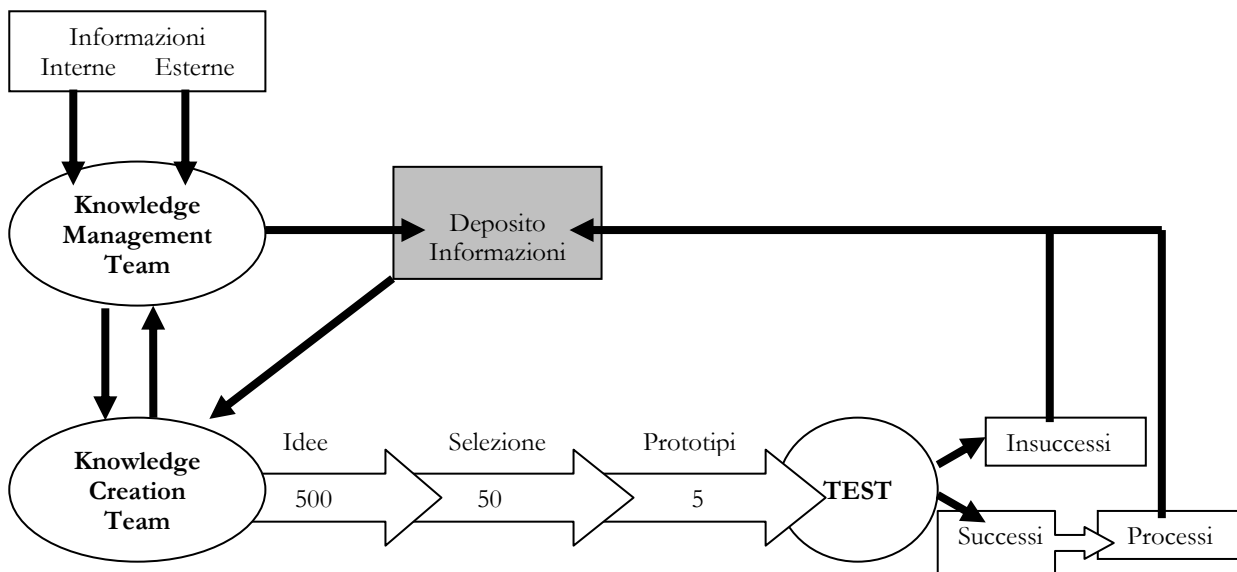
- **Probe and learn processes:**

Nel caso in cui il team abbia sviluppato idee relative ad un nuovo prodotto è necessario costruire un prototipo e adottare un processo di prova e impara. Si tratta di un processo interattivo adottato da quelle aziende che producendo innovazione discontinua non hanno altro modo di verificarla se non introducendola nel mercato. Lo sviluppo dell'innovazione discontinua è diventato un processo di successive approssimazioni, prove ed apprendimenti continui, che tentano di avvicinarsi alla combinazione vincente di prodotto e mercato. L'azienda entra in un mercato iniziale con una prima versione del prodotto, impara dall'esperienza, modifica il prodotto e l'approccio di marketing basandosi su ciò che ha appreso, e riprova. È sempre Garvin ha tracciarne il disegno:

1. *Creare un prototipo rappresentativo, non costoso*

- Disegnare un prototipo abbastanza appetibile da indurre gli utilizzatori a provare il prodotto o il servizio.
  - Assicurarsi che il design sia abbastanza accurato da rendere valido il feedback conformemente ai bisogni dei consumatori.
  - Usare materiali e configurazioni poco costose così da permettere più revisioni.
2. *Raccogliere feedback direttamente dal mercato*
- Connettere i designers con utilizzatori, fornitori, distributori e personale di servizio.
  - Tenere cicli brevi per poter avere informazioni di mercato aggiornate e correnti.
  - Aggiungere le caratteristiche e le modifiche richieste, e tornare immediatamente sul mercato per continuare a testarlo.
3. *Aspettarsi di revisionare ripetutamente*
- Trattare i primi disegni come un lavoro in corso.
  - Non tentare di produrre il prototipo perfetto.
  - Non essere in disappunto per ripetuti rifiuti, soprattutto se gli utilizzatori trovano alcune delle caratteristiche interessanti.
  - Aspettarsi di essere tratti in inganno dal mercato iniziale.
  - Stare accorti alle richieste non anticipate e ai bisogni emergenti.
4. *Impiegare un pacchetto comprensivo di misurazione*
- Essere d'accordo sugli obiettivi di misurazione prima di iniziare l'esperimento.
  - Raccogliere dati sempre (prima, durante, dopo) per catturare tutte le fasi dell'esperimento, dall'impatto iniziale ai cambiamenti susseguenti.
  - Usare dati comparabili (con prodotti, servizi simili).
5. *Sapere quando fermarsi*
- Stabilire in anticipo le linee guida per la valutazione.
  - Concedere all'esperimento abbastanza tempo per produrre risultati rappresentativi.

- **Schema del processo:**



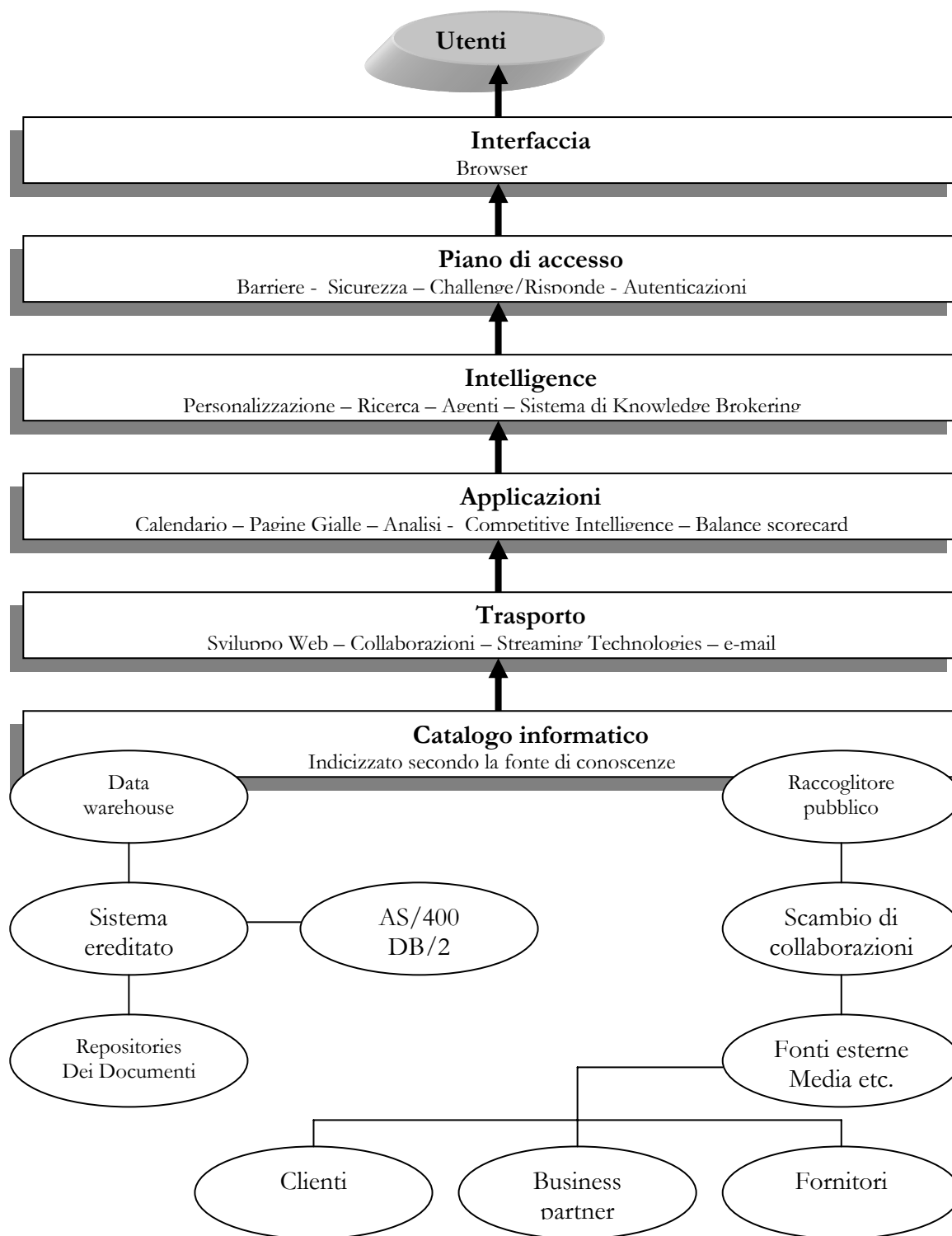
### Knowledge Network

Questa fase del progetto presuppone non solo la buona riuscita del Progetto Pilota ma anche la comprensione e la manifestazione di una volontà di trasformazione da parte dell'organizzazione. Ora infatti si tratta di implementare l'architettura tecnologica, il lavoro del team di Knowledge management entra nel vivo della questione ed inizia a svolgere tutte le attività che ho sopra descritto. I team di innovazione diventerebbero più di uno ed inizierebbero la loro azione in tutti i processi e i reparti dell'azienda. L'organizzazione stessa inizierebbe un processo di cambiamento che la porterebbe a diventare una learning organization.

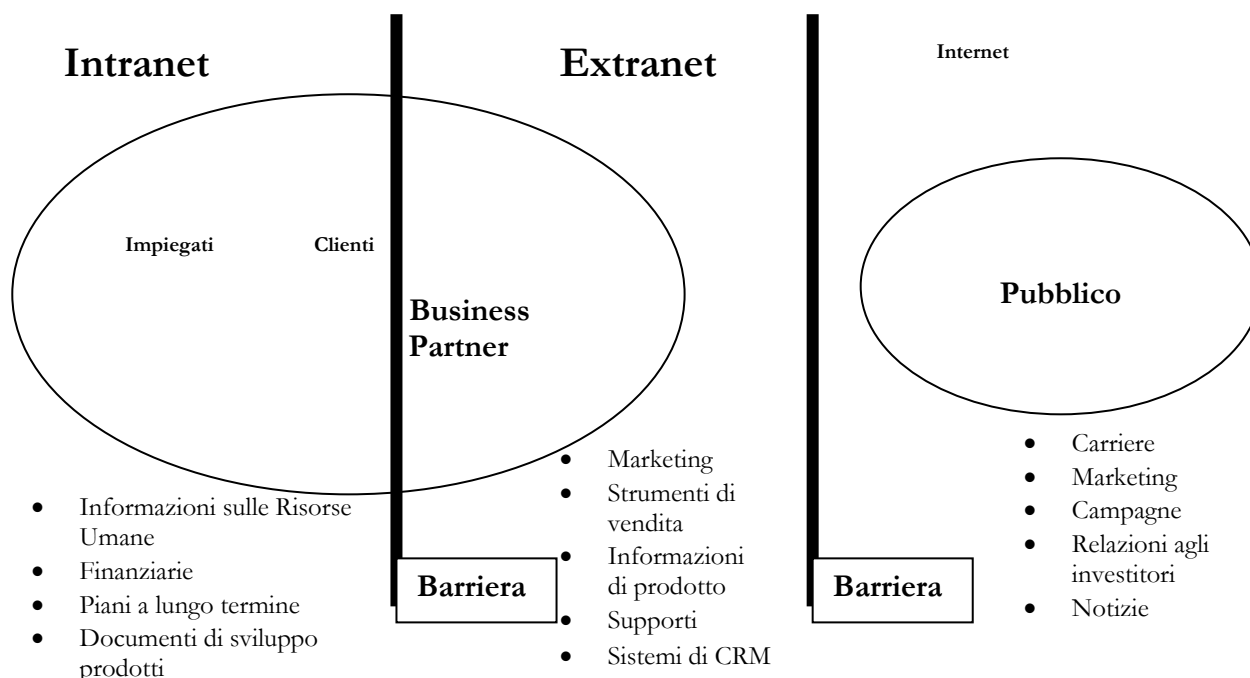
- **Architettura tecnologica**

Questo capitolo non tratta di prodotti tecnologici specifici, ma prende in considerazione la generale struttura tecnologica necessaria ad implementare questo piano. Se l'organizzazione non dovesse possedere un network interno già realizzato, l'outsourcing di un hosting Intranet potrebbe essere una possibilità da tenere in considerazione, non solo dal punto di vista dell'investimento, ma anche per lasciare lo spazio per concentrarsi sui contenuti piuttosto che sulla tecnologia.

La tecnologia permette il trasferimento, le persone forniscono le informazioni, e le informazioni, che diventando azioni, consentono l'insorgere di conoscenza. Un'architettura tecnologica consiste in una federazione di tecnologie che lavora sul network esistente. Fortunatamente oggi sul piano informatico ci sono diversi strumenti per garantire compatibilità ai differenti sistemi e scalabilità all'intero sistema. Pensate quindi alla tecnologia come una serie di piani sovrapposti così come illustrati in questo schema:



La trasformazione della compagnia in un knowledge network significa anche ridisegnare i confini dell'organizzazione, rimpiazzando i muri fisici con delle barriere tecnologiche che delimitano gli accessi. Gli impiegati potranno accedere alle informazioni ovunque si trovino collegandosi via Internet. Ma potranno accedere solo alle informazioni a cui saranno abilitati. Il disegno dei profili aiuterà a capire chi avrà accesso e a quali informazioni. Ecco lo schema:



Bisogna pensare all'interfaccia utenti come un'applicazione Internet, un browser con funzioni simili a quelle svolte dai motori di ricerca, con uso di icone, alberi di controllo, possibilità di ricerca sia verticale che orizzontale, navigazione personalizzata, newsletter via e-mail personalizzati sugli argomenti di maggior interesse, Pagine Gialle e graphic design.

La prima presentazione è una visione universale della realtà aziendale, una finestra sull'organizzazione, le persone, i prodotti, i fornitori e i clienti. Per poter personalizzare le informazioni è necessaria una prima fase di registrazione dell'utente, nella forma di una sottoscrizione. Il layout comprende gli strumenti di pubblicazione e di autorizzazione, strumenti di analisi, il document management, un database di discussioni, basi di conoscenza per la competitive intelligence, calendari, Pagine Gialle della conoscenza, la Mappa del Knowledge Network, strumenti di analisi del Website, sales force automation, i Sistema di ricerca di Knowledge Brokering, Sistemi di benchmarking, e, se adottato, l'applicazione di "balance scorecard".

Il sistema tecnologico adottato non è altro che una commodity, poiché il vero network è costituito dalle persone e si presenta come un dato di fatto. Ma in ogni caso il sistema tecnologico deve dare la possibilità al network di attuare lo scambio di informazioni anche stimolando le persone con appositi strumenti. Si tratta infatti di adottare un sistema intelligente capace di fare automaticamente un'analisi statistica degli strumenti più utilizzati dai singoli per poter determinare i loro orizzonti di interesse e fornir loro maggiori e migliori informazioni.

- **Sistema di Knowledge Brokering** – È ormai sfatato il mito dell'inventore solitario dalle idee geniali. Sappiamo che gli innovatori sono persone capaci di prendere idee ovvie in un contesto e di applicarle in altri contesti in un modo non troppo scontato.

Questo processo è stato studiato da Hargadon e Sutton su alcuni famosi gruppi di design che hanno sviluppato prodotti di successo negli ultimi dieci anni. Il loro studio li ha portati a capire che i migliori innovatori utilizzano sistematicamente vecchie idee come materiale greggio per rielaborare una nuova idea dietro l'altra e hanno disegnato questo ciclo in quattro fasi:

1. **Catturare buone idee.** La prima fase è quella di raccogliere buone idee: tecnologie sperimentate, pratiche di lavoro, business model, anche se non si sa quanto una vecchia idea possa aiutare in futuro. Si catturano buone idee soprattutto facendo un lavoro mirato su problemi specifici. Industrie dell'invenzione come IDEO e Design Continuum collezionano prodotti affini e scrivono relazioni su di essi, e, forse anche più importante, osservano gli utilizzatori. Si possono cercare nuove idee anche in modo più generico, perché questa ricerca potrebbe ripagare nel progetto successivo.
2. **Mantenere vive le idee.** Questo aspetto è ancora più cruciale perché le idee non possono essere utilizzate se vengono dimenticate.  
Le persone che disegnarono il sistema di Knowledge Management per Andersen Consulting e per McKinsey, in origine pensarono che rapporti, presentazioni e liste di best practices fossero sufficienti. Essi immaginavano che i consulenti sarebbero stati in grado di risolvere i problemi cercando nel database. Ma i consulenti trovarono che questo sistema sarebbe stato molto più utile con le informazioni inserite in un elenco tipo Pagine Gialle che li aiutasse a trovare con chi parlare. Per ovviare a questo problema McKinsey creò un Rapid Response Team che in meno di 24 ore era in grado di reperire le persone che avevano affrontato le problematiche richieste. Il team risolve i problemi semplicemente conoscendo chi sa cosa in McKinsey, e questa è una buona idea per mantenere vive le idee.
3. **Immaginare nuovi utilizzatori per vecchie idee.** Poiché nelle organizzazioni le persone passano una certa quantità del loro tempo a parlare dei problemi di lavoro e a cercare di individuare chi potrebbe aiutarli a risolverli, il ruolo di un sistema di brokering delle idee deve essere in grado di

sviluppare soluzioni creative ai problemi organizzativi. E poiché l'interazione tra gli esseri umani è essenziale nello scambio di conoscenze, la mappatura delle conoscenze e le Pagine Gialle, il costante aggiornamento online, sono strumenti essenziali per permettere la ricerca e il contatto diretto. Se poi l'azienda promuove workshop e luoghi di incontro per lo scambio di problematiche e soluzioni, il processo verrebbe ancor più sostenuto.

4. **Testare i concetti promettenti.** Una buona idea di per sé non vale molto, ha bisogno di essere testata. Se poi il test ha successo deve essere integrata con le attività che la compagnia intraprende. Quindi la veloce trasformazione di un'idea in un servizio reale, un prodotto, un processo, o un business model è un'azione necessaria. Edison diceva, "La reale misura del successo è il numero di esperimenti che possono essere condotti in 24 ore". È fondamentale quindi l'uso di prototipi, esperimenti, simulazioni, modelli, e programmi pilota per testare e raffinare le idee. E bisogna testarle in modo veloce e ben fatto. E bisogna diventare bravi a giudicare il valore delle idee testate di per sé senza lasciarsi influenzare da politiche aziendali piuttosto che da precedenti. L'atteggiamento giusto nei confronti delle idee è che esse vanno e vengono, quindi si devono trattare come giocattoli non costosi e facilmente rimpiazzabili, con i quali ci si diverte, si smontano, si capiscono, si rompono si portano ai limiti. Se un'idea sembra poter risolvere un problema ci si lavora sopra. Se un'idea non funziona, se ne cerca un'altra. Ci si deve focalizzare sul trovare idee che risolvono i problemi, non su soluzioni per la gloria.



A questo processo aggiungerei una quinta fase:

5. **L'apprendimento dai test falliti.** Poiché sappiamo che è molto più utile un fallimento certo di un successo incerto per l'apprendimento. I motivi di un successo sono solo ipotizzabili. Le cause di un insuccesso sono analizzabili. Sarebbe folle non imparare dagli errori, o meglio, non costruire conoscenza dagli errori per permettere ad altri di non cadere negli stessi.

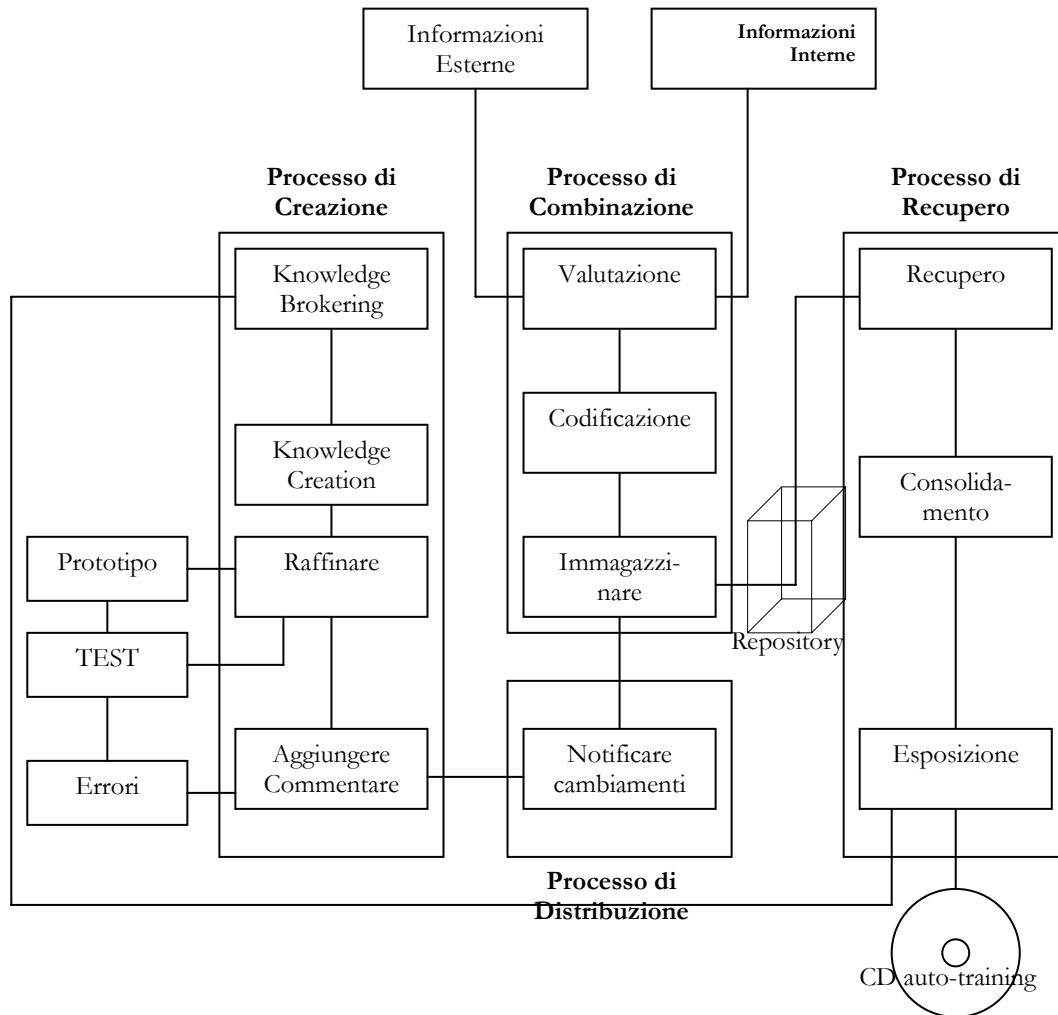
- **Knowledge & Best Practice Training System** – Una volta costruito il Knowledge Network e il repositories, individuate le best practice e le competenze, la cultura esplicita e quella implicita, è possibile costruire un sistema multimediale ed interattivo di auto-formazione per le persone che entrano per la prima volta in azienda e per quelle che devono o intendono entrare in altri team di lavoro. Il programma prevede un interfaccia interattiva che guida l'utente in vari percorsi, ci sono riprese video per mostrare fasi lavorative, così come testimonianze di professionals. I percorsi sono in genere verticali, ma essendo molteplici sono strutturati secondo un'architettura orizzontale e prevedono l'allacciamento in rete con altre fonti di informazione del Knowledge Network, come ad esempio le Pagine Gialle per conoscere persone, competenze e reparti. I corsi si svolgono con le tecniche interattive tipiche dei simulatori, il percorso si può salvare con diversi nomi per permettere all'utente di scoprire più possibilità. Il software applicativo può trovarsi in rete o essere distribuito in CD-ROM, e i contenuti possono essere:
  - **Introduzione alla vita dell'organizzazione.** Questa fase prevede una presentazione generale dell'Azienda, del suo modo di lavorare, la visione imprenditoriale, la strategia di business, gli obiettivi a lungo termine, i prodotti, le metodologie di erogazione e di vendita, la presentazione di alcuni personaggi chiave.
  - **Introduzione al Knowledge Network.** Qui viene presentato il sistema di Knowledge Management, i suoi strumenti, come si utilizza, come registrarsi, come ottenere informazioni, quali sono e dove sono le barriere, spiegare perché e chi può accedere a certe informazioni e ad altre no, come l'organizzazione utilizza il sistema e cosa pensa che gli utenti debbano fare.
  - **Programma di auto-valutazione.** Un questionario permette all'utente di focalizzare l'attenzione su se stesso in rapporto alla sua vita lavorativa, il proprio sistema di valori e i propri obiettivi. Non è necessario rispondere subito a tutte le domande, alcune di esse richiedono tempo per pensare. L'utente può quindi tornare al questionario più volte e rielaborare le risposte mentre segue i corsi presenti nel programma. L'auto-valutazione è personale e aiuta l'utente a capire le proprie attitudini e propensioni, a confrontare il proprio sistema di valori con quello dell'azienda, a comprendere se il lavoro che ha scelto corrisponde effettivamente alle sue aspettative. Una volta che l'utente si è dato degli obiettivi personali, il programma mantiene in memoria le risposte, permettendo un confronto nel tempo.
  - **Corso sui processi lavorativi.** Una volta compresa l'azienda, si entra nella problematica delle modalità produttive. Il corso ha le caratteristiche di un gioco e si svolge in un percorso che fornisce all'utente degli elementi e lo

stimola a trovare un suo modo di costruire il processo lavorativo. Solo alla fine del percorso l'utente salva il suo tragitto e può prendere visione di come l'azienda ha affrontato e risolto il problema e costruito un processo. A questo punto l'utente può scegliere di rifare un altro percorso in una sorta di sfida per trovare soluzioni migliori. Questo corso ha due obiettivi:

1. introdurre ai processi lavorativi.
  2. Stimolare un atteggiamento proattivo nei confronti dell'ambiente di lavoro.
- **Corso sulle Best Practice.** Questo corso non differisce sostanzialmente dall'altro nelle modalità, ma mette a fuoco problematiche diverse e chiede soluzioni più creative.
  - **Corso di orientamento al sistema di Knowledge Brokering.** Si prende un caso di utilizzo del sistema e si stimola l'utente ad inventare un suo percorso e a confrontarlo con le idee che sono sorte in passato. Se l'utente presenta doti di particolare creatività è probabile che si verifichi una sostanziale differenza di soluzioni.

Naturalmente ogni azienda presenta caratteristiche sue proprie e i corsi dovranno essere calibrati sulle esigenze specifiche di ogni azienda. Questa proposta presenta una formula astratta per spiegare il sistema di auto-formazione che il Knowledge Management può introdurre.

- Schema del processo generale di Knowledge Management



# Tempi

