

KNOWLEDGE MANAGEMENT, CHI ERA COSTUI?

DI ARDUINO MANCINI



In quest'articolo vorrei prendere in esame le differenze esistenti fra due attività riferite ad aree d'investimento aziendale, che richiedono crescenti risorse e recitano un ruolo decisivo nel quadro generale della competitività delle imprese, specie quando queste sono riconducibili all'economia digitale: *il knowledge management*, certo familiare ai lettori di WMT, e la gestione della conoscenza.

Per qualche ragione queste due espressioni, pur avendo il medesimo significato, identificano attività diverse: questo genera in talune situazioni una confusione di fondo fra obiettivi e strumenti utilizzati che rischia di rendere poco chiaro il quadro delle relative responsabilità di gestione.

Alle parole *knowledge management* è generalmente associato il concetto di *soluzione tecnologica complessa che ha l'obiettivo di favorire la distribuzione del sapere nell'organizzazione, trasformandolo in conoscenza distribuita*: da conoscenza individuale, tacita, a conoscenza esplicita, disponibile per l'azienda nel suo complesso. Di tali sistemi si avvalgono prevalentemente aziende che hanno sedi dislocate su aree geografiche ampie, che rendono costoso il contatto personale fra i diversi membri dell'organizzazione. Gli strumenti utilizzati sono i più svariati:

- tecnologie e strumenti di comunicazione;
- database che raccolgono le *best practice* derivanti da esperienze precedenti (*lessons learned*), più o meno strutturati a seconda delle esperienze descritte;
- database che contengono le informazioni riguardanti il sapere disponibile nell'organizzazione (*knowledge mapping*) in termini di *know-how* tecnico, delle competenze interne e/o esterne reperibili;
- soluzioni di rappresentazione e ricombinazione dei saperi espliciti (software di simulazione, business intelligence, tecnologie push/pull ecc.)
- soluzioni di *e-learning*;
- quant'altro possa io aver ommesso, scusandomi per questo con gli specialisti della materia.

I sistemi di *knowledge management* si collocano nella più generale struttura tecnico-organizzativa creata per trattare l'informazione a supporto dei processi aziendali: questa circostanza ha avuto un ruolo non secondario nella collocazione in area tecnologica della gestione complessiva di progetti di questo tipo.

Per entrare nel vivo della questione vi racconterò quanto emerso in un recente incontro con una società di servizi finanziari. Nell'ambito di un progetto finalizzato a rendere più efficiente la gestione amministrativa e finanziaria era stata realizzata una Intranet per collegare la sede centrale e le sedi periferiche, rendendo disponibili in rete le offerte e i contratti standard, la rassegna stampa, la banche dati fiscali e quelle per le procedure di l'affidamento e altre informazioni funzionali alla gestione del business. Avevano anche realizzato uno spazio di discussione riservato ai venditori e agli uomini di marketing, offrendo loro la possibilità di inserire in un database le esperienze più interessanti e le informazioni sulla concorrenza consultabili da tutta l'organizzazione. Aggiungere a questa struttura una piattaforma di e-learning per i corsi di lingua inglese e quelli di Office era stato tutto sommato semplice. Eppure nei miei interlocutori prevaleva la frustrazione. Per due ragioni:

- fatta eccezione per la posta elettronica, i dipendenti non usavano le informazioni e i servizi disponibili in rete. La

direzione del personale aveva condotto interviste, coinvolto i capi, indetto riunioni interfunzionali. I dipendenti avevano chiesto tempo per abituarsi al "nuovo strumento" e assicurato al management di comprendere e apprezzare i vantaggi operativi che la rete avrebbe portato al lavoro quotidiano. Col tempo si sarebbero abituati, avrebbero "preso confidenza" con la nuova realtà. Ma il tempo passava e le ragnatele ormai ristagnavano fra i menù sempre più numerose;

- gli investimenti, che inizialmente avrebbero dovuto essere marginali (la rete ce l'abbiamo già, con due lire facciamo il resto), di fatto erano stati affatto marginali. Soprattutto, ad un anno dal lancio della Intranet, *non era visibile l'atteso, tangibile contributo all'innovazione di prodotto* che aveva giustificato l'approvazione dell'investimento. L'Amministratore Delegato di questo chiedeva conto.

Non entrerò nel merito della gestione del progetto, che pure sarebbe interessante analizzare. Mi soffermerò invece sulle attese del management: l'investimento in un sistema di *knowledge management* era stato approvato nell'ottica di un corposo contributo alla generazione di nuova conoscenza, elemento insostituibile della produzione di innovazione.

La domanda che porto alla vostra attenzione è: *può un sistema di knowledge management, coerente con la definizione data in precedenza e progettato in modo tale da incontrare gli obiettivi organizzativi inizialmente definiti, offrire un contributo sostanziale alla creazione di nuova conoscenza e quindi all'innovazione, di prodotto o processo che sia?*

Per rispondere compiutamente a questa domanda è opportuno prendere prima in considerazione tre punti:
le diverse forme che assume la conoscenza;
la fasi nelle quali si articola l'interazione e la conversione fra di esse;
il processo di generazione di nuova conoscenza.

Adotteremo come riferimento la teoria della conoscenza organizzativa, sviluppata da I. Nonaka e H. Takeuchi e presentata nel libro "*The knowledge-creating company*", un modello largamente noto e condiviso che a detta di Karl F. Weick (School of B. A. University of Michigan) rappresenta "il più riuscito connubio fra teoria e prassi organizzativa che sarà dato di vedere per molto tempo".





La *conoscenza tacita* è personale, difficile da comunicare e condividere: ha radici profonde nell'esperienza personale e coinvolge la sfera delle emozioni, degli ideali e dei valori. Due le dimensioni della conoscenza tacita:

- quella *tecnica*, costituita da *know-how*, che comprende l'insieme delle abilità e delle competenze non formalizzate che cogliere e descrivere è almeno complicato;
- quella *cognitiva*, fatta di schemi, modelli mentali e convinzioni ormai diventate assiomatiche. Essa riflette la nostra rappresentazione della realtà (ciò che siamo) e la nostra visione del futuro (ciò che vogliamo diventare), influenzando così la nostra percezione di quello che ci circonda.

Una parte della conoscenza tacita è consapevole e l'individuo può decidere o no di renderla esplicita, ma parte ben più rilevante di essa è inconsapevole. Provate a scrivere su un foglio di carta tutto il sapere che mettete in gioco quando progettate la grafica di un sito web, oppure quando disegnatte la strategia di marketing integrata fra vendita online e vendita a scaffale: quanto tempo pensate di impiegare? Un esempio mi aiuterà a chiarire il concetto. In passato ho lavorato con Angelo Vaggi, allora redattore musicale in ZIVAGO.COM. Vaggi aveva la capacità di intuire, prima e meglio di chiunque altro, il volume di vendita online di un nuovo disco, anche se di autore esordiente: scovare il meccanismo che generava le sue previsioni e "stimolarne" l'adozione anche da parte degli altri redattori avrebbe significato accrescere notevolmente la qualità della nostra offerta. In una lunga conversazione con Angelo cercai di svelare l'arcano, ma senza successo. Le sue proposte musicali scaturivano da un complesso cocktail di dati di vendita, stagionalità, vita professionale dell'autore, coerenza con il genere di riferimento, dati sulla navigazione e altro ancora. La probabilità di riuscire a strutturare quella complessità era molto bassa e certamente sarebbe costata molto in tempo ed energie: con risultati tutt'altro che garantiti. Alla fine, anche un po' stufo delle mie domande, Angelo mi disse: "Guarda che non lo so neanche io come faccio. Lo faccio e basta." Decidemmo allora, di concerto con il responsabile della redazione, di creare momenti frequenti di interazione fra i redattori, affinché i più giovani assorbissero i modelli taciti che albergavano nella testa di Angelo. Funzionò.

4

Tornando alle definizioni di conoscenza, quella *esplicita* non ha nulla di misterioso: essa ha la forma del linguaggio, della parola affidata al supporto fisico o informatico, assumendo le vesti che l'esperienza quotidiana richiama alla memoria.

Per la *teoria della conoscenza organizzativa* la nuova conoscenza, quella che produce innovazione, si genera nella continua interazione e conversione fra conoscenza tacita e conoscenza esplicita. Vediamo come si articolano le diverse fasi:

- la *socializzazione* prevede la conversione di conoscenza tacita in altra conoscenza tacita. È un processo nel quale sono condivise abilità tecniche, esperienze e modelli mentali. L'apprendimento si realizza con il meccanismo che caratterizza l'addestramento dell'artigiano, o il *training on the job*: l'osservazione, l'imitazione, la pratica. Affinché il trasferimento di conoscenza si realizzi è necessario che si instauri il clima di fiducia che favorisce lo scambio di esperienze ma anche di emozioni, sentimenti, modelli mentali;
- l'*esplicitazione* prevede la conversione di conoscenza tacita in conoscenza esplicita. Qui entra in gioco il linguaggio, che raramente è in grado di rappresentare il concetto con chiarezza e oggettività fin dalla sua prima apparizione: entrano allora in gioco la metafora, l'analogia, il modello. È la fase più importante e delicata nella creazione di nuova conoscenza, quella più preziosa, quella che crea nuovi concetti che si trasformeranno in nuovi prodotti o assetti organizzativi;
- la *combinazione* prevede la conversione di conoscenza esplicita in altra conoscenza esplicita. La conoscenza esistente viene sistematizzata in un quadro di conoscenze più ampio, portando potenzialmente alla generazione di nuovo sapere: lo scambio fra gli individui avviene tramite supporto fisico (testi, documenti), informatico (database della conoscenza), mezzi di comunicazione e incontri;
- l'*interiorizzazione* consiste nella conversione di conoscenza esplicita in conoscenza tacita. A questo stadio le esperienze maturate attraverso le fasi di conversione della conoscenza descritte in precedenza diventano beni dell'individuo e assumono la forma tacita di *know-how* e modelli mentali.

L'interiorizzazione è innescata dall'apprendimento attraverso l'esperienza diretta e/o indiretta, ed è facilitata quando la conoscenza esplicita è verbalizzata o riportata su supporto fisico/informatico. Rappresenta lo stadio dell'arricchimento individuale, la "contabilizzazione" della conoscenza nell'intimo sotto forma di crescita del capitale umano.

La *creazione di conoscenza organizzativa* è un processo continuo e dinamico che può essere utilmente rappresentato dall'immagine descritta nella figura (rappresentazione della spirale della conoscenza utilizzata da Nonaka e Takeuchi nel testo già citato): ogni evoluzione del processo rappresenta il raggiungimento di un livello ulteriore di creazione di nuova conoscenza e d'interiorizzazione di *know-how* e modelli mentali che vanno ad accrescere il capitale umano dell'organizzazione. Tutto questo può sembrare molto semplice, ma nulla accade per caso: l'analisi delle condizioni organizzative che rendono possibile generare innovazione non è negli obiettivi di questo contributo, ma mi pare utile rilevare che esse hanno legami indissolubili con la *vision* e la cultura aziendale, il *commitment* del top management, l'abitudine a lavorare autonomamente e in gruppi interfunzionali, l'utilizzo di sistemi integrati di gestione del personale.

Torniamo ora al quesito iniziale: *può un sistema di knowledge management offrire un contributo sostanziale alla creazione di nuova conoscenza e quindi all'innovazione?*

Per dare una risposta coerente, dobbiamo verificare il possibile impatto dei sistemi di *knowledge management* sulle singole fasi di conversione della conoscenza:

- nella *socializzazione* l'incontro fra gli individui aiuta i processi d'apprendimento per osservazione e imitazione; favorisce inoltre la creazione dell'indispensabile clima di fiducia. La disponibilità sulla Intranet aziendale di spazi dedicati allo scambio di opinioni ed esperienze fra i membri di una comunità o di un team di progetto può essere di una qualche utilità e in certi contesti influenzare positivamente il processo di socializzazione;
- nella *esteriorizzazione* il processo è prevalentemente legato alla capacità dell'individuo di dare forma esplicita ad un concetto, un'idea, e precisarla progressivamente nel corso delle interazioni con il gruppo di lavoro. In questo caso un ausilio alla generazione della conoscenza può venire dalla disponibilità sulla Intranet due strumenti:
 - uno spazio di dialogo riservato al team;
 - l'esistenza di un database che raccolga le best practice di successo rilevate in azienda che possano, per analogia o collegamenti funzionali, costituire per il team di sviluppo lo spunto per creare concetti innovativi.

In ogni caso parliamo di strumenti che, specie nel secondo caso, necessitano di investimenti rilevanti che non sembrano in grado di incidere in maniera decisiva sul processo esteriorizzazione della conoscenza;

- nella fase di *combinazione* invece i sistemi di *knowledge management*, favorendo la disponibilità di conoscenze esplicite, possono dare un contributo sostanziale alla sistematizzazione del sapere esistente in un sistema di conoscenze più ampio, generando potenzialmente nuova conoscenza: è tuttavia importante notare che la "qualità" della conoscenza generata nel processo di combinazione di conoscenze esplicite è solitamente inferiore a quella generata nella fase di esteriorizzazione;
- anche nella fase di *interiorizzazione* i sistemi di *knowledge management* sono di buona utilità in quanto il processo, come detto, è favorito quando la conoscenza esplicita è verbalizzata o riportata su supporto fisico/informatico.

Ritengo di poter riassumere i concetti sopra esposti affermando che i sistemi di *knowledge management*:

- hanno *utilità marginale nelle fasi di socializzazione ed esteriorizzazione*, che sono critiche per la generazione di nuova conoscenza ad elevato potenziale di innovazione;
- hanno invece *importanza certamente superiore nella rielaborazione della conoscenza esplicita esistente e nella sua interiorizzazione da parte dell'individuo*, contribuendo ad accelerare i tempi di accrescimento del capitale umano aziendale.



Per concludere vorrei tornare alla differenza fra le attività legate al *knowledge management* e la *gestione della conoscenza*, cercando di dare a ciascuna corretta collocazione:

- i sistemi di *knowledge management* consentono di rendere sensibilmente più brevi i tempi di rielaborazione ed accumulo della conoscenza esistente, contribuendo ad una *crescita più spedita del capitale intellettuale*. Essi *facilitano* il processo di creazione di nuova conoscenza e possono in qualche circostanza generarne: una definizione rispondente a funzioni e finalità è esplicitabile con l'espressione *explicit knowledge management tools*;
- i sistemi di *knowledge management* costituiscono strumento della più generale attività di *gestione della conoscenza dell'impresa*, che ha il compito di creare le condizioni affinché nuova conoscenza sia generata e trasformata in prodotti e processi innovativi: dedicare maggiore cura alla facilitazione dei processi di socializzazione e esteriorizzazione, quest'ultimo il principale responsabile della creazione di nuovi concetti, fornirà un formidabile contributo alla competitività dell'impresa.

Da dove nasce l'attesa di creazione di nuova conoscenza da un sistema di *knowledge management*? Difficile dare una risposta esaustiva. Probabilmente la radice più profonda sta nella difficoltà di realizzare in azienda le condizioni che rendono sistematico il processo di generazione di nuova conoscenza: realizzare una soluzione tecnologica anche complessa per gestire conoscenza esplicita è enormemente più semplice che creare le condizioni affinché nuova conoscenza sia generata attraverso la esteriorizzazione del sapere tacito. Attribuire a progetti di *knowledge management* (legati alla componente tecnologica, largamente più "dominabile" rispetto alla componente umana) potenzialità superiori a quelle reali ha probabilmente nel management un effetto liberatorio: ma il ritorno alla realtà può rivelarsi non indolore. È fondamentale *interiorizzare* il concetto che il processo di creazione di nuova conoscenza attiene sempre all'individuo e alla sua interazione con il gruppo, e non può prescindere da un contesto aziendale che integra la *vision*, la strategia e una cultura aziendale globalmente orientata all'innovazione.