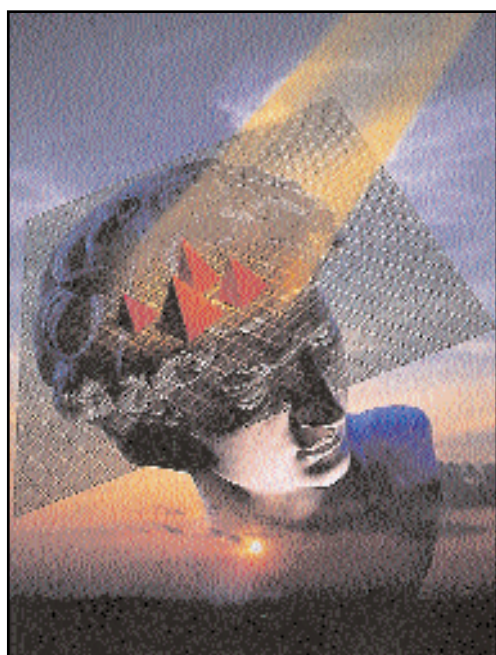


IL KNOWLEDGE MANAGEMENT



Il Knowledge Management, ovvero come gestire la conoscenza per rendere più competitiva l'azienda

PERCHÉ GESTIRE LA CONOSCENZA?

Nell'ambito delle teorie e delle pratiche dell'organizzazione aziendale, il Knowledge Management (KM) è una delle espressioni più di moda negli ultimi anni. Per evitare confusioni, diciamo che per KM intendiamo il complesso delle politiche gestionali, dei meccanismi organizzativi e degli strumenti tecnologici attraverso cui l'impresa promuove la gestione della conoscenza utile alle proprie finalità.

Infatti, dato che oggi le organizzazioni sono soprattutto ciò che sanno e sanno fare, un sistema che si occupa di migliorare i processi di assimilazione, generazione, condivisione e riutilizzo delle informazioni e della conoscenza costituisce una chiave di volta dello sviluppo aziendale.

Una buona gestione della conoscenza, specie di quella specifica del business, permetterà quindi alle nostre imprese di non "reinventare la ruota" ogni volta, migliorando il lavoro individuale e la collaborazione tra persone coinvolte nella stessa attività.

Le conoscenze possedute possono essere schematicamente classificate in *tacite* ed *esplicite*, dove le prime sono quelle legate alle cose che si sanno fare ma non si san-

Michele Coletti
Partner, Cogent

Tabella 1. Strategie di gestione della conoscenza a confronto

CODIFICAZIONE	STRATEGIA	PERSONIFICAZIONE
Assicura qualità, affidabilità e velocità di implementazione tramite il riutilizzo di conoscenza codificata	Vantaggio competitivo	Fornisce creatività e rigore analitico nella soluzione di problemi attraverso il confronto di più esperti
Riutilizzo sistematico degli strumenti e delle soluzioni sviluppate Team di lavoro grandi, con molti giovani Grosse commesse	Modello applicativo	Servizio "sartoriale", molto personalizzato Team di lavoro ristretti con grande expertise individuale Incarichi molto specifici
Basato sugli archivi: sviluppo di sistemi anche informatici per codificare, immagazzinare e recuperare la conoscenza	Sistema di KM	Basato sulle persone: sviluppo di rete di relazioni per la condivisione della conoscenza
Alti, per l'istituzione e il mantenimento di sofisticati archivi elettronici	Investimenti	Medio-bassi, legati soprattutto a strumenti di comunicazione Bisogna però considerare il tempo impiegato nelle relazioni sociali
Neodiplomati, neolaureati con capacità di riutilizzare conoscenza standard e implementare soluzioni	Risorse umane	Persone flessibili e duttili in grado di affrontare sottigliezze e ambiguità
Gerarchica o burocratica, basata sui ruoli e sui risultati	Cultura aziendale	Informale o fluida, basata sulle competenze e sui processi
In funzione dell'uso e del contributo al database dei documenti	Incentivi	In funzione dell'effettiva condivisione di conoscenza con gli altri
Aziende con gamma di prodotti e servizi standard, molti clienti, alti volumi e bassi margini di contribuzione unitari	Esempi	Aziende molto orientate al cliente, gamma personalizzata, pochi clienti di solito fedeli, spesso settori di nicchia, alti margini di contribuzione unitari

Fonte: adattamento da Hansen, Nohria e Tierney

no facilmente spiegare, perché derivano da una particolare sensibilità affinata dall'esperienza: si pensi per esempio all'abilità realizzativa dell'artigiano, o alla capacità immaginativa di un "vecchio" ingegnere quando concepisce l'opera nel suo insieme pur senza aver calcolato e definito i dettagli. Si tratta cioè di cose che in molti casi nemmeno si sa di sapere.

Al contrario, il tipo di conoscenza più formalizzabile, cioè trasferibile mediante un libro o una lezione tradizionale, è detta esplicita. Esistono meccanismi di trasferimento della conoscenza in funzione della sua natura. Il malfunzionamento di questi meccanismi, produce la sensazione di ripetere sempre gli stessi errori, che è il sintomo di enormi inefficienze e frustrazioni. Bisogna quindi muoversi partendo da qual è il tipo di conoscenza chiave nella propria organizzazione. Questo dipenderà da mol-

ti fattori che richiedono un'analisi specifica, dato che nessuna azienda è uguale a un'altra, ma possiamo fare alcune generalizzazioni: ad esempio, un ufficio tecnico possiederà conoscenza esplicita attraverso i cataloghi dei fornitori, i disegni e le specifiche degli incarichi svolti. Probabilmente però, grazie all'esperienza acquisita, i progettisti avranno accumulato un'enorme quantità di conoscenza implicita, sia come singoli, sia come squadra di lavoro. Questa conoscenza riguarda anche la capacità di trovare facilmente una certa informazione nel catalogo o nel server aziendale.

Pensiamo anche a un'azienda di installazione, per la quale le abilità artigianali sono ancora preponderanti: in tal caso la conoscenza tacita è sicuramente più rilevante di quella esplicita. Questa situazione è in realtà comune alla maggioranza delle Piccole e Medie Imprese (PMI), caratterizzate

peraltro da una gestione concentrata in poche mani, dalla difficoltà di standardizzare procedure e meccanismi e dalla necessità di reperire all'esterno molte conoscenze. Tutto ciò in un ambiente competitivo che richiede sempre più flessibilità, innovazioni e interazione con le altre imprese.

LE DINAMICHE DELLA CONOSCENZA

È necessario dunque capire quali siano i meccanismi di trasferimento della conoscenza, e a questo proposito la Figura 1 ci fornisce un utile schema che illustra come per trasferire conoscenza di tipo tacito si dovrà ricorrere a forme di *socializzazione* (che vuol dire vedere cosa fanno i più esperti, "rubare" il mestiere) quali l'apprendistato nel caso di lavori manuali e il tirocinio o praticantato per professioni liberali. All'altro estremo, quello del passaggio di conoscenze di tipo esplicito abbiamo la *combinazione*, ed è quello che succede quando il controller assembla i dati provenienti dai vari reparti per il report alla Direzione.

L'*articolazione* ovvero il passaggio da conoscenza tacita a esplicita, può riguardare la scoperta delle regole che sottostanno a un certo fenomeno, mentre l'*interiorizzazione* (viceversa) è il fatto di rendere automatici certi meccanismi come quello della guida di un veicolo o della pratica di uno strumento musicale. Proprio durante le fasi di articolazione e interiorizzazione, le più impegnative, che si può creare nuova conoscenza. Queste fasi sono spesso presenti quando individui di culture diverse si confrontano.

Ma la conoscenza non è un bene statico: non solo va continuamente rinnovata e accresciuta per soddisfare sempre nuove esigenze del cliente, ma, se non utilizzata, invecchia rapidamente. Per gestire il ciclo della conoscenza ci sono due strategie fondamentali: la *codificazione* e la *personificazione*: la codificazione è una strategia basata sull'uso intensivo di computer e basi di dati. L'idea è quella di estrarre la conoscenza dalla persona o dal gruppo che l'ha sviluppata e renderla indipendente dalla

fonte e riutilizzabile per altri scopi o progetti. Documenti, specifiche tecniche, materiali didattici, presentazioni sono archiviati in maniera tale da essere facilmente recuperati anche da chi non ha partecipato alla loro stesura. Tutto ciò implica uno sforzo sistematico di estrazione e registrazione delle informazioni piuttosto notevoli che risulta particolarmente efficace quando si abbia a che fare con conoscenza di tipo esplicito.

La strategia della personificazione fa leva invece sul dialogo tra gli individui. La conoscenza è trasferita attraverso discussioni individuali o sessioni collettive di *brainstorming*, il che richiede di sapere con buona approssimazione a chi rivolgersi per un determinato problema e poi presumere di poter contare sulla disponibilità di questa persona a trasferire la sua conoscenza che spesso è di tipo tacito.

Scegliere una strategia o l'altra dipende dalla specifica organizzazione, anche se avendo già detto che spesso le PMI producono conoscenza tacita, la personalizzazione sembrerebbe preferibile. Un parametro di scelta importante è il livello di standardizzazione e maturità del prodotto o servizio offerto: beni molto standardizzati o maturi trarranno vantaggio dalla codificazione della conoscenza, al contrario una forte personalizzazione o innovatività del prodotto richiederebbe una strategia impostata sulla personificazione. I due approcci sono confrontati in Tabella 1, anche se spesso la soluzione migliore consiste nel focalizzarsi su di uno e usare l'altro come supporto.

Qualunque sia la strategia prescelta, gli obiettivi di un sistema di KM devono essere chiari e rispondere in parte o totalmente ai seguenti aspetti:

- efficienza ed efficacia dei processi
- soddisfazione del cliente
- gratificazione e motivazione dei collaboratori.

Infatti, l'obiettivo di un'impresa non è quello di aderire quanto più possibile a un certo modello prefabbricato ma, è quello di sviluppare la sensibilità sul tipo di informazioni e conoscenza rilevanti per la propria organizzazione e identificare le leve

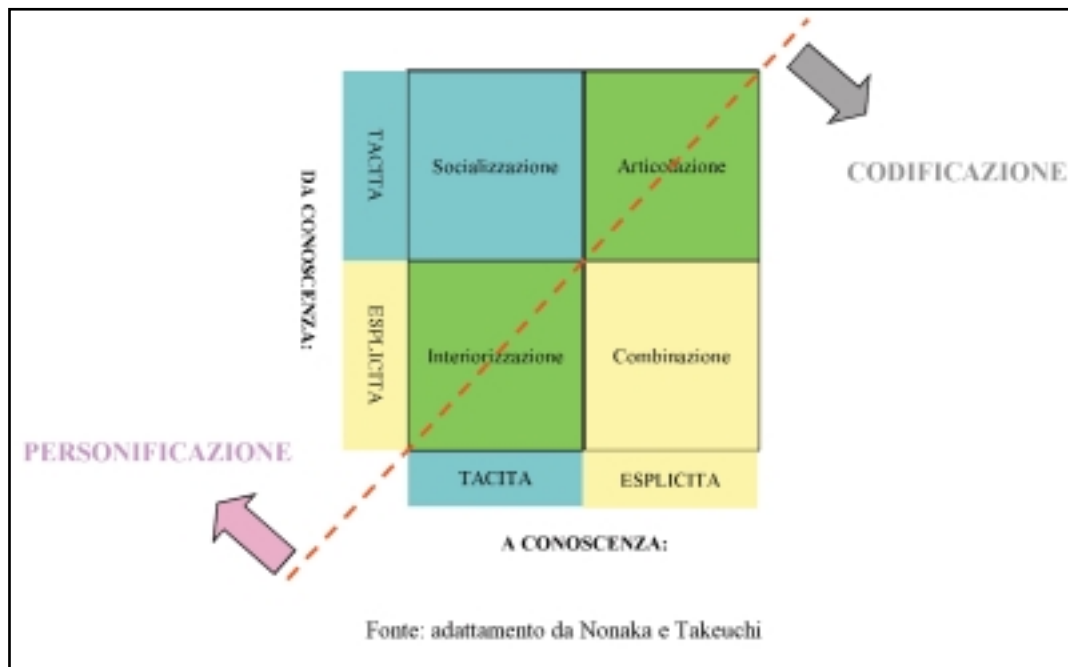


Figura 1. Forme e strategie di trasferimento della conoscenza

per migliorarne e ampliarne la gestione. Il KM è una necessità per le aziende o i gruppi che operino in stretta collaborazione perché consente di far leva sull'unico vantaggio competitivo che i concorrenti non possono copiare, l'intelligenza e l'esperienza delle persone e la possibilità di combinarle per creare nuova conoscenza e prendere decisioni più informate in tutti i settori dell'attività d'impresa. Il risultato è così tangibile che un buon intervento di questo tipo ha un tempo di ritorno dell'investimento piuttosto breve e l'impatto positivo è percepibile in tutta l'organizzazione. ◆

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Amidon D. (1997) "Innovation Strategy for the Knowledge Economy: The Ken Awake-

ning", Butterworth-Heinemann, Newton MA.

Davenport T. e Prusak L. (1998), "Working Knowledge: How organizations manage what they know", Harvard Business School Press (tradotto anche in italiano)

Hansen M., Nohria T. e Tierney T. (1999), What's your strategy for managing knowledge?, Harvard Business Review, March-April.

Nonaka I. e Takeuchi (1995), "The Knowledge-creating Company", Oxford University Press.

Una precedente versione di questo articolo è apparsa su *Il Freddo*, 5, ottobre 2001, Editoriale Elsevier, pp. 37-41.

Cogent srl è una società di consulenza di direzione che svolge attività di sviluppo organizzativo e formazione manageriale ispirandosi ai concetti del Knowledge Management. Email: info@cogent.it Web: www.cogent.it.