

GESTIRE LA CONOSCENZA A 360°

PER RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI DELL'IMPRESA

Carla Simone

Dipartimento di Informatica Sistemistica e Comunicazione
Università degli Studi di Milano-Bicocca

LA CONOSCENZA COME RISORSA

Il termine *Knowledge Management* ha quasi vent'anni. Infatti, a partire dai primi anni '90 si è sviluppata la consapevolezza che un'azienda capace di stare nel mercato non produce beni e/o servizi utilizzando soltanto risorse materiali, umane e finanziarie, ma utilizzando e gestendo anche un'altra importante risorsa: la conoscenza.

Questa consapevolezza cambia il modo con cui le aziende si concepiscono e vengono percepite dall'esterno. Il loro valore dipende non solo da asset tradizionali ma anche da quanto esse sono in grado di dimostrare una capacità di gestire la conoscenza necessaria per raggiungere i loro obiettivi.

Il processo di maturazione che porta a valorizzare la gestione della conoscenza deve avvenire all'interno delle aziende: esso richiede il tempo necessario perché la consapevolezza del valore della conoscenza si radichi in modo diffuso dentro l'azienda e in essa trovi le energie per portarlo avanti in modo proficuo e persistente. La tecnologia è sicuramente un fattore abilitante ma da sola non basta. L'attivazione di progetti che promuovano il *Knowledge Management*, se non accompagnata da un cambiamento di mentalità, di attitudini, può risultare improduttiva se non addirittura controproducente.

L'interazione tra tecnologia ed esigenze delle organizzazioni a cui essa può aiutare a dare risposta è nota da tempo. Fin dagli anni '70, la riflessione sul modo più proficuo di guardare ai processi aziendali si è accompagnata allo sviluppo di supporti tecnologici sempre più adeguati alla nuova visione. La cosiddetta reingegnerizzazione dei processi è stata produttiva solo se la loro razionalizzazione è stata concepita non come pura ottimizzazione ma come opportunità di aumentare la qualità del processo e del prodotto, ed avendo come parametro essenziale la soddisfazione del cliente. In questo modo, le aziende hanno dovuto cambiare mentalità, imparando a dare valore ad apparenti inefficienze che invece portavano con loro una flessibilità, una ridondanza che aumentava l'efficacia dell'azione soprattutto in presenza di un contesto di mercato sempre più turbolento.

UN FENOMENO COMPLESSO

Questa lezione è stata appresa non senza errori, costi impreveduti, adozione di tecnologie non adeguate, ripensamenti: oggi questa fase può essere considerata matura. Infatti, le tecnologie relative sono diversificate, possono rispondere a diverse esigenze aziendali, e queste ultime

sono più chiaramente identificabili grazie all'esperienza maturata. Ma appena si delimita e si padroneggia meglio uno sforzo di trasformazione, ecco che se ne delinea un altro per rispondere ad una nuova sfida. Questo è ciò che sta accadendo ora e che viene riferito col termine *Knowledge Management*.

Infatti, il *Knowledge Management* alza la posta rispetto alla fase precedente, in quanto coinvolge complessi fenomeni di apprendimento individuale e collettivo, di costruzione e condivisione di conoscenza multiforme e a volte sfuggente. A differenza della fase descritta sopra, qui la questione non riguarda una ragionevole ottimizzazione di fenomeni identificabili con una certa facilità (i processi), ma prima di tutto la scoperta e comprensione di un fenomeno molto complesso, che si nasconde nelle pieghe delle pratiche quotidiane, nella diffusa attività di *problem solving* che consente da sempre alla aziende di sopravvivere e di compiere la loro missione.

La distinzione tra conoscenza esplicita (in qualche modo formalizzabile in un linguaggio) e conoscenza tacita (che appartiene all'individuo, alla sua esperienza e che non può essere da esso separata) è un modo molto sintetico di caratterizzare tale fenomeno. Questa distinzione, nota a livello filosofico da millenni, da un paio di decenni ha riacquisito popolarità poiché contribuisce in modo molto netto a connotare la gestione della conoscenza non come un fenomeno quantitativo ma soprattutto come un fenomeno qualitativo. In altre parole, la pura accessibilità ad una conoscenza esplicitata, e quindi separata da chi la detiene e resa condivisibile, è una condizione necessaria ma sicuramente non sufficiente per parlare di gestione della conoscenza nella sua accezione più completa, e l'unica compiutamente proficua.

UN MODELLO DI RIFERIMENTO

Ma come si caratterizzano tali aspetti qualitativi? In estrema sintesi, e facendo implicitamente riferimento ad un modello universalmente accettato come punto di riferimento, è utile considerare la trasformazione della conoscenza da tacita in esplicita e viceversa. Si parlava prima di esplicitazione: questa è una fase delicata in quanto crea le basi della gestione e condivisione di conoscenza. Infatti, la conoscenza più preziosa è quella che appartiene all'individuo poiché arricchisce quella diventata patrimonio collettivo. Ma quanto il linguaggio usato dal singolo per la esplicitazione della sua conoscenza può essere comune a più soggetti senza perdere di efficacia, senza impoverire troppo il risultato? La domanda è quindi: come è possibile rispettare la ricchezza dell'individuo e allo stesso tempo mettere in circolo in modo efficace la sua conoscenza? Si parlava prima di apprendimento: questa fase, simmetrica alla precedente, è altrettanto delicata. Infatti, la conoscenza esplicitata da molti, eventualmente riorganizzata sulla base di concetti e relazioni di compromesso tra i diversi punti di vista individuali e poi opportunamente combinata, non solo deve diventare accessibile; essa deve essere reinterpretata da ciascuno sulla base del complesso delle sue conoscenze (tacite e non) per essere appresa, per essere utilizzata da ciascuno nel suo *problem solving* quotidiano, per arricchire la sua esperienza (e diventare quindi di nuovo conoscenza personale, tacita). Esplicitazione e apprendimento possono avvenire in modo efficace se gli individui coinvolti riescono ad utilizzare un comune schema concettuale senza "perdere pezzi" di conoscenza preziosa. Tale schema è da loro costruito incrementalmente, è il prodotto di uno sforzo collettivo, di un impegno reciproco al suo mantenimento come patrimonio che li caratterizza. Insieme di individui con queste caratteristiche sono

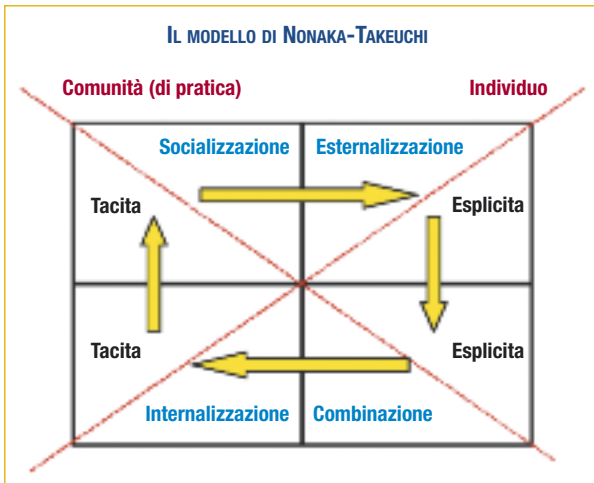
stati riferiti col termine comunità di pratica: la loro caratteristica principale, oltre alla costruzione del patrimonio comune, è la loro volontarietà a complemento sia delle strutture formali dell'azienda sia dei flussi comunicativi imposti dall'alto da queste strutture impongono.

Questi termini di riferimento (trasformazioni di conoscenza tacita ed esplicita, comunità di pratica) qui solo brevemente illustrati (si veda la bibliografia di riferimento per approfondimenti) costituiscono parte del lessico con

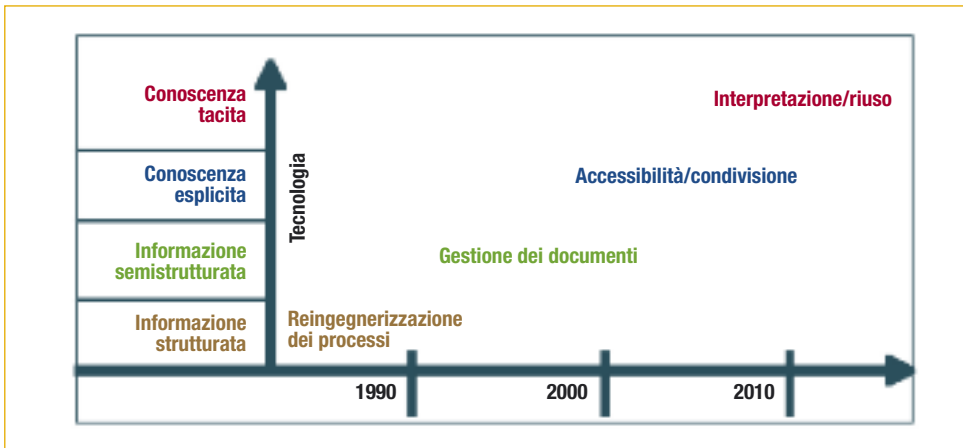
cui si parla di *Knowledge Management* in sede internazionale. Essi testimoniano un primo livello di maturità per quanto riguarda il consolidamento del quadro concettuale di riferimento, al di là di qualche sbavatura nell'uso locale dei termini.

NELLA REALTÀ AZIENDALE UNA FASE FLUIDA DI SPERIMENTAZIONE

Ma quale maturità hanno raggiunto nella realtà aziendale il *Knowledge Management* e la tecnologia adottata? Non è facile dare una risposta univoca. Qui la maturità non è ancora stata raggiunta e si sta vivendo una fase fluida di sperimentazione, in cui punte di eccellenza si affiancano a situazioni in cui il processo è nella sua fase iniziale. Il progetto PKM-360 promosso da AICA e alcune conferenze internazionali, tra cui *Knowledge Management in Action* patrocinata da IFIP ed AICA e tenutasi a Milano nel settembre scorso all'interno della *World Computing Conference 2008*, hanno lo scopo di promuovere il Knowled-



Le quattro trasformazioni della conoscenza: dimensione individuale e dimensione sociale



L'evoluzione del ruolo della tecnologia: dall'informazione alla conoscenza

ge *Management* e monitorare l'evolversi del suo sviluppo.

Il contesto in cui si realizza oggi il *Knowledge Management* in azienda è molto articolato per due ordini di motivi.

Da un lato, non è opportuno parlare in modo indifferenziato di conoscenza e della sua gestione quando si trattano casi specifici: ogni esperienza ha caratteristiche peculiari che in questa fase ancora transitoria sono difficilmente riconducibili ad una trattazione comune.

Dall'altro, ogni azienda ha il suo tempo di evoluzione, come si diceva prima: ogni azienda vive questa evoluzione in modo diverso nelle sue intenzioni e nei risultati ottenuti. In questa diversità, però, il tratto comune è la consapevolezza che il tema non può essere eluso: diverso può essere il percorso che si delinea, il punto in cui ci si trova, ma è comune il credere che prima o poi il problema della gestione della conoscenza dovrà essere pienamente affrontato.

ANALIZZIAMO PIÙ IN DETTAGLIO LE DIVERSITÀ

Un primo aspetto riguarda il contenuto della conoscenza stessa: esso può riguardare le caratteristiche di un prodotto, come esso si possa specializzare per un particolare cliente; oppure il contenuto può riguardare un processo, i suoi vincoli, come gestire le sue eccezioni previste ed soprattutto quelle imprevedibili; ancora, il contenuto può riguardare il legame tra processo e prodotto ed in particolare come una variazione nell'uno abbia impatto sull'altro. O ancora, in contenuto può riguardare chi sa che cosa e come tale esperto possa essere raggiunto in caso di bisogno.

Un secondo aspetto riguarda come il contenuto di conoscenza viene rappresentato e presentato: si può spa-

ziare da modelli di rappresentazione formalizzati e capaci di sostenere il *problem solving* con forme di inferenza che consentono di andare oltre il reperimento del singolo concetto o relazione tra concetti, fino ad una rappresentazione solo limitatamente formalizzata, per lo più contenuta in documenti organizzati in qualche forma di ipertesto. In questo intervallo, si può costruire una struttura concettuale di riferimento (si parla spesso di "ontologie" per riferirsi a ciò) ben distinta dai contenuti oppure adottare una forma di classificazione più destrutturata, che si basa su sistemi di etichettatura (*tagging*) più o meno vincolati (un altro termine spesso usato è *folksonomy* per sottolineare la "democraticità" dell'approccio).

Un terzo aspetto riguarda chi costruisce lo schema concettuale di riferimento, qualunque esso sia, con quale flessibilità e con quale garanzia di consistenza interna a fronte di evoluzione della conoscenza rappresentata e classificata: sono gli utenti stessi, ed in questo caso con quali strumenti? Oppure, esperti esterni interagendo con essi, ed in questo caso in quale modo? Oppure, ma sempre più raramente visti i fallimenti che ne derivano, lo schema viene imposto dall'alto e gli utenti vi si devono adeguare.

Un ultimo aspetto riguarda la comunità di riferimento: ci si orienta a soddisfare specifiche tipologie di utenti, ritagliando una soluzione personalizzata sulle loro esigenze e pratiche, oppure ci si orienta verso una comunità più indistinta con una copertura più diffusa ma meno approfondita?

Ogni soluzione specifica, in un determinato momento, è il prodotto di una combinazione di questi aspetti e della connotazione che essi assumono come descritto sopra. L'enfasi sul tempo è importante: la soluzione può variare nel tempo a fronte di ripensamenti organizzativi, dell'avvento di qualche nuova tecnologia abilitan-

te o, quando possibile, per volontà della comunità stessa.

LATECNOLOGIA NON BASTA

In questo quadro, allo stato attuale, la variabile tecnologica è sostanzialmente marginale. Sembra un paradosso, ma è così. Infatti, se si prescinde dalle soluzioni ritagliate sulle esigenze di particolari comunità di pratica (in questo caso) che richiedono modelli, rappresentazioni e, nel caso, inferenze specializzate su di un particolare dominio, le soluzioni tecnologiche sono molto simili. La tecnologia utilizzata è per lo più ancora orientata alla accessibilità, intesa come una combinazione di possibilità di condivisione e di facilità di reperimento: molto poco è dedicato a dare supporto alla interpretazione, all'apprendimento e al riuso. Questi tre aspetti della gestione della conoscenza a "360°" sono ancora per lo più lasciati al singolo, alle sue capacità, al tempo e allo sforzo che il singolo può o vuole dedicarvi, alle vecchie pratiche basate sulle sue relazioni sociali. La tecnologia è abilitante, ma non dà in genere un supporto diretto.

Perché mai è così? Forse due sono i motivi principali: da un lato, "servire" una particolare comunità di pratica è molto costoso in termini di tempo e risorse, e questo tipo di supporto più specializzato non è facilmente estendibile a comunità più vaste o a più comunità all'interno della stessa struttura organizzativa. Il costo si giustifica solo se la comunità è davvero strategica come la conoscenza che essa genera e preserva. Per cambiare questa situazione, la tecnologia dovrebbe forse evolversi verso strumenti in grado di rendere meno costoso questo processo, consentendo una più facile auto-alimentazione da parte della comunità stessa, dopo un ridotto investimento iniziale. Dall'altro lato, il *Knowledge Management*

nelle aziende è ancora nella sua infanzia: la tensione verso la gestione della conoscenza che, come già detto, accomuna ormai tutte le aziende deve fare i conti con esigenze primarie più essenziali. Si nomina la gestione della conoscenza, ma spesso si gestisce ancora l'informazione su cui la conoscenza potrà eventualmente essere "innestata" successivamente, con tutti i necessari cambiamenti. Se questo è vero, il processo in atto è pragmaticamente corretto: procedere per mutamenti che l'organizzazione è in grado di assorbire, valorizzare, metabolizzare è molto più saggio che procedere per cambiamenti troppo drastici, di cui è difficile prefigurare l'impatto e l'eventuale rifiuto da parte dei destinatari. Questo significa che molto ci dobbiamo ancora aspettare dalla evoluzione tecnologica e dalle aziende sulla strada da esse intrapresa verso un compiuto *Knowledge Management*.

CONCLUDENDO

È molto probabile che il processo in atto subirà una accelerazione nel momento in cui la gestione della conoscenza non sarà, come lo è ora, principalmente orientata a "fare al meglio quello che si sta facendo", ma quando le aziende legheranno in modo sistematico la gestione della conoscenza alla capacità di mantenere e migliorare la loro posizione nel mercato producendo innovazione di prodotto e/o di processo. Il concetto di innovazione è centrale per comprendere il ruolo pieno del *Knowledge Management* in azienda e riportarlo ad una dimensione di complessità adeguata alla quella sfida. Questo concetto richiederebbe di aprire una serie di considerazioni che non hanno luogo in questa sede. Speriamo che siano l'oggetto della premessa alla presentazione di un'altra serie di esperienze che mettano l'innovazione al centro delle loro motivazioni.

Esperienze positive emerse con l'Award PKM 360°

Il Premio Giorgio Sacerdoti - PKM 360°, giunto nel 2008 alla seconda edizione, intende valorizzare le esperienze in atto nell'ambito della promozione del Knowledge Management in azienda. I contenuti di questo inserto di Mondo Digitale vogliono dare visibilità a tali esperienze, e costituirne una memoria facilmente accessibile da coloro i quali vogliono saperne di più.

Nella edizione del 2007, il criterio di selezione, oltre a premiare la qualità, ha voluto identificare esperienze di aziende di varia dimensione, trasversalmente ai domini in cui operano. Nella edizione del 2008, il criterio di selezione ha voluto riconoscere anche la centralità di due domini di sicuro interesse e significatività, cioè il mondo dell'industria e quello della sanità.

Progetti premiati nel 2007:

Wing di ENI. Questo progetto pone l'accento non tanto sulla componente tecnologica, ma soprattutto su quella organizzativa e legata alla motivazione del personale. In questo modo ha realizzato un circolo virtuoso tra esperti e linee produttive che è basato principalmente su di un cambio culturale verso la condivisione di problemi e delle loro soluzioni.

Intelligent Design System di Fontana Pietro. Questo progetto si caratterizza per la sua focalizzazione sulla gestione core knowledge costruito e preservato da una comunità di pratica nel dominio della progettazione meccanica. Gli strumenti modellistici utilizzati su cui si basano le funzionalità principali sono a livello di eccellenza nel panorama della ricerca internazionale.

Felixia di IRIS. Questo progetto ha seguito un processo evolutivo che ha portato alla costruzione di un gestore di informazioni sul trasporto che opera a livello europeo: il suo scopo, tra gli altri, è di favorire e alimentare reti di aziende collegate con istituti di ricerca, interessati ad un miglioramento qualitativo dei trasporti.

Progetti premiati nel 2008:

MindSh@re di Finmeccanica. Questo progetto si caratterizza per l'attenzione agli aspetti organizzativi che accompagnano l'introduzione della tecnologia: in questo modo, la gestione della informazione documentale è in grado di evocare la conoscenza tacita dei vari soggetti e ben si accompagna a strumenti efficaci di comunicazione e condivisione delle conoscenze legate al core business aziendale.

CostaPlanet di Costa Crociere. Questo progetto si caratterizza per l'attenzione agli aspetti motivazionali che hanno portato il personale di terra e di bordo, a tutti i livelli organizzativi, a percepire l'azienda come un unico soggetto detentore di una conoscenza che tutti devono contribuire a creare e mantenere.

Quickly di UniCredit. Questo progetto si caratterizza per l'attenzione agli aspetti di formazione in vivo del personale da inserire nel Call Center, in presenza di modalità operative molto variabili dovute alla dinamica legata alla fusione con altri istituti bancari e alla esigenza di presentare ed aggiornare in modo personalizzato le informazioni necessarie.

SIVA ed EASTIN di Fondazione Don Carlo Gnocchi. Questi progetti integrati hanno lo scopo di colmare l'asimmetria di informazione tra varie categorie di utenti sulle tecnologie assistive. La tipologia di conoscenza coinvolta e il dominio di applicazione caratterizzano questo progetto che si proietta a livello internazionale con un ruolo di eccellenza.

AMPERSA dell'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari della Provincia Autonoma di Trento (APSS). Questo progetto ha posto al centro dell'attenzione l'integrazione delle fonti di informazione cliniche ed i servizi verso tutti i soggetti che ne sono la sorgente e l'utenza attraverso una connettività diffusa sul territorio.

Condivisione della Documentazione Clinica dell'Azienda Ospedaliera di Vimercate. Questo progetto si è focalizzato sull'integrazione delle fonti documentali cliniche che è particolarmente cruciale per una azienda sanitaria di grosse dimensioni e articolata in diversi ospedali: sono stati considerati anche i processi amministrativi e la connessione con il SISS a livello nazionale.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- [1] Prusak L.: Where did knowledge management come from?. *IBM Systems Journal*, Vol. 40, n. 4, 2001, p. 1002-1007.
- [2] Takeuchi I., Nonaka H.: *The Knowledge creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, 1995.
- [3] Wenger E.: *Community of Practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge University Press, Cambridge, MA 1998.
- [4] Prahalad C. K., Hamel G.: *The Core Competence of the Corporation*. In: *Strategic Learning in Knowledge Economy: Individual, Collective and Organizational Learning Process*, (R.L. Cross, S.B. Israelit eds.), Butterworth Heinemann, Boston, 2000.