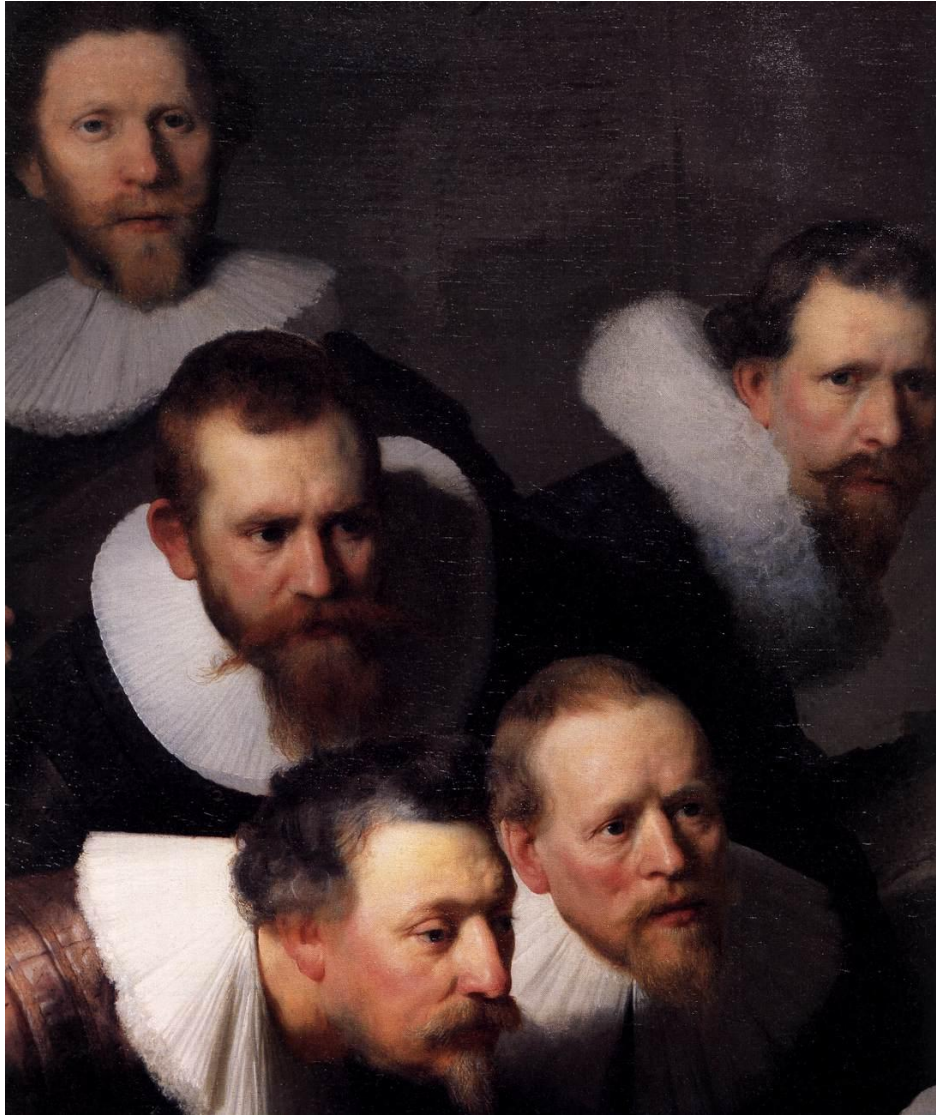


Lauro Mattalucci

**Appunti sulla evoluzione delle riflessioni e dei
progetti di *knowledge management***



**Anno VII, numero 1,
Marzo 2016**

Dialoghi

**Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo**

Comitato di Redazione: *Giuseppe Andriolo, Lauro Mattalucci, Giovanni Gaetano Reale, Elena Sarati, Tiziana Teruzzi, Antonio Zanardo*

**Referente Scientifico
*Lauro Mattalucci***

**Direttore Responsabile
*Elena Sarati***

La sezione dedicata all'apprendimento dagli errori è curata da Giovanni Reale

Hanno contribuito a questo numero: *Rossana Di Renzo, Virginia Lucchesi, Daria Marinangeli, Lauro Mattalucci, Lorenzo Mugnai, Cristiana Pauletti, Rosaeugenia Pesci, Roberto Pezzoni, Giovanni Gaetano Reale, Marta Vagaggini.*

Si ringrazia per la testimonianza: *Francesca Pasinelli, Direttore Generale di Telethon.*

In copertina: Rembrandt van Rijn, *Lezione di Anatomia del dottor Nicolaes Tulp.*

**Sito della rivista:
www.dialoghi.org**

APPUNTI SULLA EVOLUZIONE DELLE RIFLESSIONI E DEI PROGETTI DI KNOWLEDGE MANAGEMENT

di Lauro Mattalucci

1. Premessa

Associato spesso a una pluralità di termini quali Società della Conoscenza, Economia della Conoscenza, Capitalismo Cognitivo, Capitalismo Informazionale e simili, nati già (Drucker 1969) alla fine degli anni Sessanta del secolo scorso in un contesto di grande euforia per i cambiamenti economico-sociali prodotti dall'evoluzione dell'ICT (euforia che si è poi andata quanto meno attenuando di fronte alle crisi economiche ed ai tanti problemi sociali emersi con la esplosione delle "bolle finanziarie" e le derive negative della globalizzazione dei mercati), il concetto di Knowledge Management (KM) sembra aver attualmente perso gran parte del suo *appeal* iniziale. Oggi sono in molti a chiedersi se, anche per il KM, si debba parlare dell'esaurirsi di quell'effetto moda che segna l'evoluzione di molte teorie manageriali¹.

Eppure se, evitando espressioni più altisonanti, definiamo il KM semplicemente come «l'insieme delle prassi aziendali, dei progetti, e degli "strumenti" (regole organizzative, tecnologie, incentivi, ecc.) finalizzati a sviluppare e diffondere le competenze che servono a coloro che, nei loro diversi ruoli, operano in una data organizzazione per affrontare e risolvere i problemi incontrati» (Mattalucci 2003, p.75), occorre dire che una qualche forma di KM, per quanto poco resa esplicita, sistematica ed all'altezza delle aspettative, esiste in tutte le aziende.

Possiamo parlare anche, per il KM, di una situazione "as is", ciò che una data azienda effettivamente fa per garantire un valore d'uso alla conoscenza che in essa circola, a paragone di una ideale situazione "to be" più o meno chiaramente definita o anche solo vagheggiata.

Ciò che interessa qui analizzare è quali iniziative si assumono nelle aziende per passare da una situazione "as is" ad una situazione "to be" nella quale vi sia una più esplicita, governata e produttiva modalità di gestione di almeno alcuni dei processi interrelati di creazione, codificazione, organizzazione, diffusione e utilizzo della conoscenza, e capire quali obiettivi ci si pone di raggiungere al riguardo.

¹ Il tema è trattato in Grant (2011). Va precisato che l'articolo, pur muovendo dai rilievi critici di chi spiega il successo del KM alla luce della *Management Fashion Theory*, cerca in verità di dimostrare - attraverso *bibliometric evidence* - come non si tratti di una moda. Nell'ambito di questa tematica si dovrebbe anche far riferimento al venir meno delle attenzioni e del coro di elogi riservati negli anni Ottanta alle lezioni manageriali provenienti dal Giappone per effetto della crisi che attraversa oggi tale sistema paese, mentre ancora nel 1995 il testo di Nonaka e Takeuchi intitolato *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovatio*, aveva conosciuto un vero e proprio boom editoriale, diventando una sorta di "bibbia del KM".

La domanda dalla quale conviene verosimilmente partire è la seguente: "Possiamo parlare di una evoluzione delle prassi aziendali di KM e, se sì, quali sono le riflessioni sviluppate che risultano capaci di guidare tali prassi?"

Non è affatto semplice rispondere a tale domanda: le proposte consulenziali intorno al KM si sono moltiplicate in maniera impressionante - verosimilmente assai più delle oneste riflessioni sui progetti intrapresi - con il risultato che è difficile finanche dare un resoconto sintetico delle diverse finalità e delle modalità di approccio al KM. I quadri concettuali che stanno alla base della letteratura sul KM sono moltissimi. Possono riguardare: a) le tecnologie viste come fattori abilitanti di una più efficace gestione della conoscenza; b) i modi diversi di vedere l'organizzazione e il suo capitale di conoscenza, assieme alla gestione delle risorse umane e ai processi di *change management* necessari per intervenire sulla cultura ed i comportamenti; c) i modelli con i quali si concettualizzano i vari processi di generazione, condivisione e utilizzo della conoscenza e si individuano priorità di intervento. Non mancano neppure diverse sottolineature del significato stesso della conoscenza che chiamano in causa differenti elaborazioni "filosofiche".

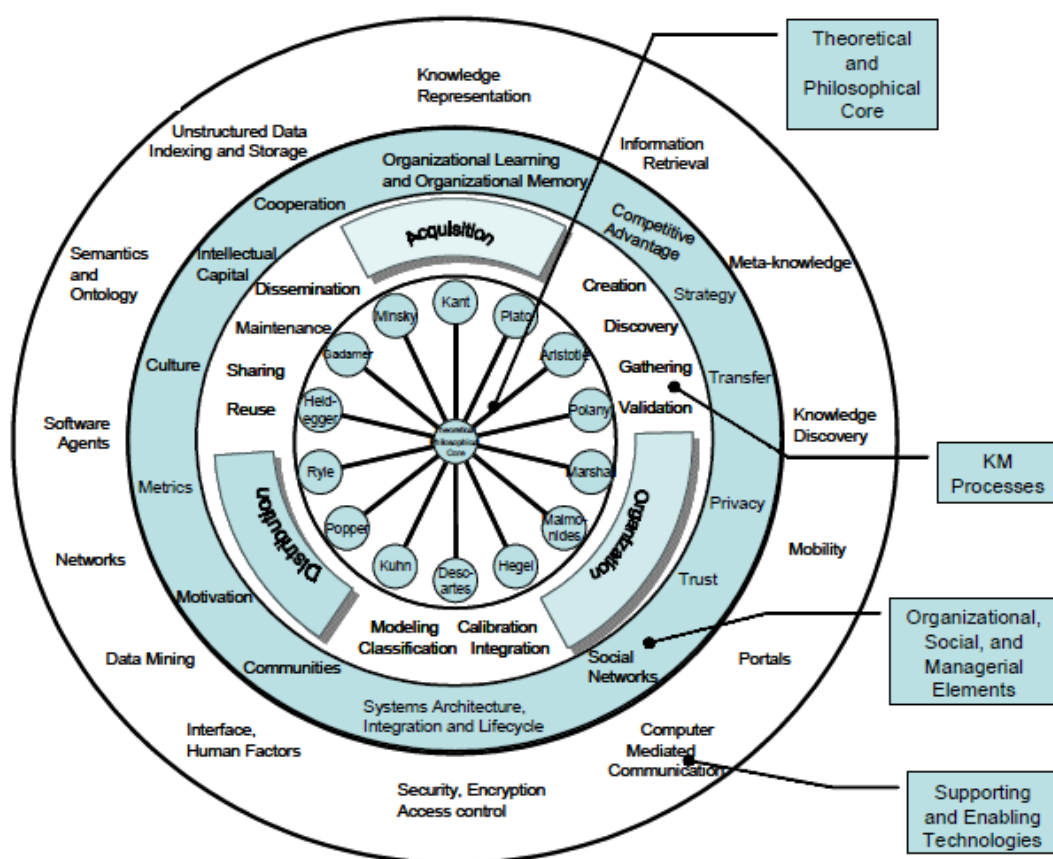


Fig. 1: Aspetti concettuali che attengono al discorso intorno al KM.

La figura 1 è tratta da una poderosa enciclopedia sul KM²: essa evidenzia la straordinaria quantità di riferimenti concettuali, metodologici e tecnologici che sono stati chiamati in causa.

Offrire una sintesi ragionata della letteratura sull'argomento è impresa assai ardua. Tenterò comunque nel presente articolo di delineare quelle che - nel lavoro di preparazione

² Schwartz (2006), p. xxvii

di un seminario da me tenuto nel giugno 2015 - mi sono sembrate le riflessioni sul KM sviluppate negli ultimi 15 anni maggiormente meritevoli di essere prese in considerazione.

Pur avendo consultato, nell'ambito della letteratura sul KM, un discreto numero di libri e articoli, devo dire - per dichiarare subito i limiti del presente scritto - che esso ricopre solo una parte molto limitata dell'enorme letteratura esistente (della quale è anche arduo definire i confini). Vi è sicuramente stata, inoltre, da parte mia una qualche arbitrarietà nella selezione dei testi e dei temi presi in esame, essendo tale selezione condizionata sicuramente dalle mie precedenti esperienze e riflessioni sul KM ed ancor più dalle finalità del citato seminario³. Non vi è dunque in questo scritto nessuna pretesa di giustificazione statistica delle considerazioni svolte. Presenterò per punti alcune riflessioni sul tema del KM aventi essenzialmente natura impressionistica, senza preoccuparmi di specificare ogni volta compiutamente tutti i testi di riferimento. Una classificazione dei documenti presi in esame è riportata nella biografia al termine del presente scritto.

2. L'esigenza di un approccio socio-tecnico

Ancora nei primi anni del 2000, in parallelo alla distinzione pervasivamente ripetuta tra conoscenza esplicita e conoscenza tacita, si mettevano in contrapposizione tra loro due approcci al KM, uno incentrato sulla tecnologia e sull'*information sharing*, l'altro sullo sviluppo delle competenze e sul *knowledge sharing*⁴. Si tratta in effetti di una comoda distinzione per delineare il diverso focus di due tipologie di progetti di KM, sintetizzabile attraverso la seguente tabella.

<i>Information sharing: focus su...</i>	<i>Knowledge sharing: focus su...</i>
ICT come fattore abilitante	Cultura gestionale ⁵ come fattore abilitante
Implementazione e sviluppo di piattaforme di KM	Sviluppo dei processi di apprendimento negli individui e nei gruppi di lavoro. Rilievo delle Comunità di Pratica (CdP)
Come sintetizzare e distribuire la conoscenza (conoscenza esplicita)	Come condividere le <i>expertise</i> e le lezioni apprese (conoscenza tacita)

Tabella 1

Il primo approccio, di tipo ingegneristico, si fonda sostanzialmente sulla idea del *Business Process Reengineering* (BPR) applicata ai processi di gestione dati, informazioni e conoscenze comunque codificate (o codificabili), promettendo una ben definita metodologia di strutturazione dei progetti da intraprendere e risultati certi; esso si tiene alla larga da considerazioni (ritenute fumose o poco dominabili) attinenti al funzionamento delle

³ Il seminario intendeva offrire un quadro concettuale e metodologico per la strutturazione di un progetto di KM nel settore R&D di una azienda di rilievo internazionale. È sembrato utile, in sede di progettazione del seminario, prendere in considerazione un certo numero di manuali /enciclopedie sul KM prodotti nel mondo anglosassone, e successivamente testi di approfondimento di concetti e approcci metodologici che mi sono sembrati idonei a sviluppare una riflessione sulla natura e sulle finalità del progetto aziendale che si intendeva impostare.

⁴ Mattalucci (2003). Nell'articolo si mette in discussione una troppo manichea tra le due tipologie di progetti.

⁵ Il termine cultura gestionale, per come viene qui utilizzato, si riferisce alle modalità con cui è gestito il personale (specie i *knowledge worker*) e con cui si responsabilizzano i manager nella gestione del capitale di conoscenza.

organizzazioni come sistemi sociali, segnati abitualmente da dinamiche complesse (e talvolta conflittuali) relative alla creazione, diffusione e utilizzo della conoscenza.

Il secondo approccio (senza sottovalutare il ruolo dell'ICT) vede il KM come sviluppo dei processi di apprendimento di individui e gruppi di lavoro da realizzare mediante una più efficace *people strategy* e una migliore condivisione della conoscenza; esso muove all'approccio ingegneristico, che confida essenzialmente sulla tecnologia, l'accusa di adottare un palese riduttivismo concettuale che finisce per essere penalizzante.

Nella letteratura relativamente più recente sembra attenuarsi tale contrapposizione. Pare esservi un sostanziale accordo sull'esigenza di adottare per i progetti di KM un "approccio socio-tecnico" e, più specificamente, di mettere in valore il capitale di potenzialità e di competenze presenti nelle persone facendo leva anche sulle possibilità che le tecnologie offrono nel rendere più efficienti ed efficaci i processi di generazione, codificazione, trasferimento, applicazione della conoscenza⁶.

La tecnologia, pur accentuando il suo ruolo di *enabler* dei sistemi di KM, cessa di essere considerata come il motore principale. L'approccio-socio tecnico invita a considerare *enabler* del KM non solo la tecnologia, ma anche la cultura organizzativa e i modelli di leadership che si fondano (e trovano legittimazione) su tale cultura. In una visione dinamica dei processi di gestione della conoscenza, prevale l'idea di una coevoluzione tra la componente sociale e quella tecnologica. I progetti di KM debbono confluire in una politica aziendale di KM, consapevole, ben supportata e che duri nel tempo.

Si registra una crescente rilevanza - in epoca di Web 2.0 - delle piattaforme di KM con funzioni di *knowledge repository*, di accesso a *data base* e specialmente di comunicazione e lavoro cooperativo, come viene sottolineato dalla figura seguente⁷:

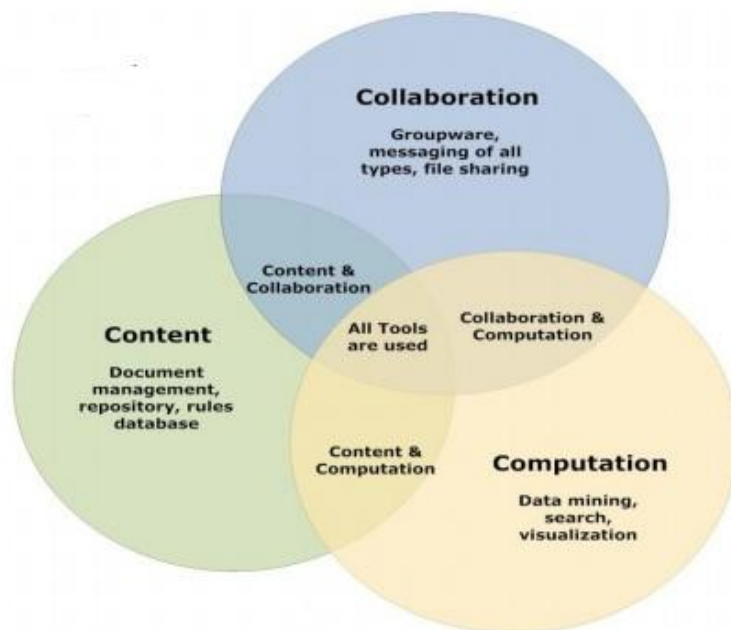


Fig. 2: Funzionalità di una piattaforma di KM.

⁶ Questa - della esigenza di un approccio socio-tecnico - sembra essere la "filosofia" editoriale adottata dalla rivista *Knowledge and Process Management* (presente dal 1993): I temi chiave su cui si incentra la rivista sono: *knowledge management; organizational learning; core competences; process management*. Tra gli articoli pubblicati dalla rivista e presi qui in esame citiamo solamente Hlupic et al. (2002).

Altre riviste che vanno citate nella prospettiva dell'approccio socio-tecnico sono:

- *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management* (presente dal 2006)
- *Information Technology & People* (precedentemente pubblicata dal 1990 con il titolo *Office Technology and People*)

⁷ La figura è tratta da Dulany et al. (2008).

La disponibilità di piattaforme *open source* incoraggia l'idea di poter promuovere una coevoluzione tra sistema tecnico e sistema sociale. Molte riflessioni sono state dedicate in particolare al tema del *networking* e dello sviluppo delle comunicazioni interattive⁸.

3. Comunità di Pratica e ruolo dei *Knowledge Worker*

Un punto focale di una qualsiasi politica di KM è di prestare grande attenzione ai luoghi in cui si produce conoscenza.

Com'è noto il termine "apprendimento situato" (in inglese *situated learning*) è stato proposto da J. Lave ed E. Wenger come modello di apprendimento che ha luogo in una Comunità di Pratica (CdP) (Lave, Wenger, 1991). Detto nel modo più semplice possibile, si tratta di un apprendimento che avviene nel contesto stesso in cui è applicato quanto appreso. Lave e Wenger sostengono (cosa per altro sottolineata anche in precedenza da altri autori) che l'apprendimento non deve essere considerato semplicemente come la trasmissione di conoscenza astratta e decontestualizzata da un individuo all'altro, ma come un processo sociale in cui la conoscenza è co-costruita, suggerendo che tale apprendimento debba essere visto come situato in un contesto organizzativo specifico, e sviluppato nell'ambito di Comunità di Pratica (CdP), comunità che agiscono spesso fuori dagli schemi organizzativi definiti dai vertici aziendali.

Ad opera dello stesso E. Wenger - in una prospettiva più attenta alla consulenza manageriale - il concetto di CdP è progressivamente diventato uno dei pilastri della proposta di una politica di KM basata sull'idea di nutrire le CdP, favorendo lo sviluppo di gruppi semi-informali che operano scavalcando produttivamente i tradizionali schemi formali di funzionamento organizzativo. Si tratta di un approccio che, già verso la fine degli anni Novanta, aveva sollevato molti entusiasmi⁹.

Il concetto di CdP mantiene un suo valore come categoria per studiare la creazione di competenze viste come "sapere in azione", ma la sua rilevanza strategica per le politiche aziendali di KM appare in qualche misura ridimensionata, riassorbita in una prospettiva che possiamo definire "multifattoriale"; anche se una siffatta prospettiva talvolta, per voler essere esaustiva, rischia di apparire poco traducibile in progetti finalizzati al miglioramento dei processi di creazione, organizzazione, condivisione, diffusione e utilizzo delle conoscenze ritenute vitali per l'azienda.

Una prospettiva multifattoriale è quella che possiamo leggere ad es. in Russ , Fineman, Jones (2010, p.18):

«These performances [related to the productive use of the knowledge] are created by: KM Processes, KM/IS Systems, and KM Levers. The Project Teams, Informal Networks, etc. *There is no predefined list and each organization will dictate the processes that it deems appropriate*¹⁰»

⁸ Si può vedere al riguardo la raccolta di contributi contenuta in Camison et al (2009).

⁹ Si tratta di una idea che - devo dichiararlo - era parsa a suo tempo anche a me molto promettente. Questo senza però banalizzarlo - come in talune proposte consulenziali - lo sforzo richiesto nel promuovere lo sviluppo delle CdP, non sottovalutando in particolare gli ostacoli derivanti da una cultura manageriale piuttosto diffusa, più attenta al controllo degli equilibri di potere che allo sviluppo dei processi di apprendimento (cfr. Mattalucci, 2003).

Sulla evoluzione del concetto di CdP in E. Wenger vedasi Cox (2005).

¹⁰ Mio corsivo.

Le "KM Levers" che compaiono nel passo citato fanno riferimento a:

«HR hiring practices, Reward Systems, Cross Functional Collaboration, Core Competencies, Top Management Support, External Relationships, Culture, and Risk Tolerance» (*ibidem*).

Ciò che sembra comunque emergere in questa "prospettiva multifattoriale" è una specifica attenzione alla *people strategy* adottata: di qui il "recupero", nella letteratura sul KM, dell'ampio filone di studio riguardante i *knowledge worker*¹¹. Esso risale ai contributi pionieristici di Drucker (1969), prende in esame il processo di produzione di conoscenza da parte dei diversi tipi di *knowledge worker* e s'interroga su quali siano le politiche gestionali da adottare nei loro confronti.

In merito alla natura della conoscenza prodotta dai *knowledge worker* si osserva che:

«[essa] è una miscela fluida di esperienze situate, valori, informazioni contestualizzate, e intuizioni esperte che forniscono un quadro di riferimento per valutare e incorporare nuove esperienze e informazioni. Proviene e viene applicata nella mente dei soggetti che conoscono (*knower*). Nelle organizzazioni essa si trova spesso incorporata (*embedded*) non solo in documenti o *repository* ma anche nelle routine organizzative, nei processi, nelle pratiche e nelle norme»¹².

Si stabilisce in tal modo un collegamento stretto (anche se non esplicitato) con le considerazioni sviluppate da D. A. Schön (1983) intorno al così detto "apprendimento riflessivo", vale a dire l'apprendimento che avviene affrontando situazioni lavorative caratterizzate da *unicità* (ogni situazione ha caratteristiche sue proprie); *ambiguità* (ogni situazione si presta a diverse ed anche alternative interpretazioni); *imprevedibilità*; *conflitto di valori* ed interrogandosi sempre sulle *lesson learned*¹³. Si tratta di una modalità di analizzare la conoscenza che nasce dalla prassi che fa compiere un notevole passo avanti rispetto al concetto piuttosto sfuocato di "sapere tacito"¹⁴.

Il riferimento ai *knowledge worker* implica anche una specifica attenzione anche ai *network professionali* (interni ed esterni all'organizzazione aziendale) come luogo di produzione di conoscenza¹⁵. La riflessione può essere estesa tout court alla rete vista come contesto di apprendimento sempre più vasto e partecipato.

Se il riferimento ai *knowledge worker* vale ad arricchire le riflessioni sul processo di creazione di conoscenza, la letteratura di matrice manageriale che parla della loro gestione non sembra offrire prospettive particolarmente innovative. Partendo dalla ovvia premessa che (Cohen, Birkinshaw, 2013): «*You cannot manage your knowledge workers in the traditional and intrusive way you might have done with manual workers*», si arriva a raccomandazioni finalizzate a migliorare la produttività e la disposizione alla collaborazione facendo appello a considerazioni sulla motivazione e sugli stili di leadership che paiono tratte dai tradizionali manuali di management. Sembrano - almeno da un'analisi affrettata dei contributi sul tema - poco presenti *case study* che partono da analisi etnografiche effettuate

¹¹ Tra i testi più citati a questo riguardo troviamo Davenport, Prusak (1998). Il testo è stato ristampato nel 2013.

¹² Davenport, Prusak (1998), p.4.

¹³ Nella cornice dell'apprendimento riflessivo si colloca ovviamente anche la tematica dell'apprendimento dall'errore alla quale sono dedicati alcuni articoli in questo numero di *Dialoghi*.

¹⁴ Il concetto di "tacit knowledge" è diventato popolarissimo in seguito alla pubblicazione di Nonaka, Takeuchi (1995). In verità nel testo in questione il termine *tacit knowledge* compare in almeno due diverse accezioni, come sapere non codificabile ("tacit aspects of knowledge are those that cannot be codified") e come sapere non ancora codificato ("transforming tacit knowledge into explicit knowledge is known as codification").

¹⁵ Sui *Knowledge Worker* mi sia consentito di rinviare a Mattalucci (2014).

sui specifiche tipologie di *knowledge workers*¹⁶ con l'obiettivo di meglio comprendere come dati valori di riferimento emergano tra essi, a livello individuale e di gruppo, e come tali valori vengano utilizzati dai soggetti per dar senso sia alle prassi lavorative svolte sia ai meccanismi gestionali adottati dall'azienda¹⁷ condizionando i comportamenti e le performance.

4. Le *reticulation* come sollecitazione ulteriore per il KM

In molte pubblicazioni sul KM si parte da un'affermazione del seguente tipo (Akhavan et al. 2005):

«It is clear that the most important property of every organization is organizational knowledge and correct management of it will cause core competencies for the organization».

L'esigenza di politiche di KM e di provvista di *core competence* trova ulteriori motivazioni nello sviluppo avutosi di strutture organizzative a rete e di *business network*, anche temporanei, che coinvolgono una pluralità di aziende. In tal modo, come già accennato, assume rilievo il tema del trasferimento e della messa in comune di conoscenze tra i nodi del reticolo, e quello dell'attivazione di comunità virtuali in rete come nuovo contesto lavorativo.

Anche i confini tra creazione interna ed esterna di conoscenza tendono a farsi più sfumati con il web 2.0. Possiamo citare al riguardo il tema della *Technology Intelligence* (TI). La TI è un'attività che permette alle aziende di identificare le opportunità e le minacce tecnologiche che potrebbero influenzare la futura crescita o la loro stessa sopravvivenza. Ha lo scopo di acquisire e diffondere le informazioni e le conoscenze tecnologiche necessarie per realizzare la pianificazione strategica ed effettuare i conseguenti processi decisionali. Dal momento che i cicli di vita della tecnologia si accorciano e le imprese diventano sempre più globalizzate, possedere efficaci capacità di TI è diventato un fattore sempre più importante per acquisire un vantaggio competitivo (come molte società di consulenza sottolineano ormai da decenni¹⁸). La realizzazione di attività di TI richiede abitualmente la costruzione di un network di esperti per realizzare un processo di *Technology Scouting*.

In linea di continuità concettuale con tali iniziative, e su un versante connesso anche a esigenze operative di *problem solving*, si pone la prassi del *crowdsourcing*. Con tale termine si indica, com'è noto, un processo attraverso il quale un'azienda o un'istituzione, a fronte di uno specifico problema, affida la ideazione ed eventualmente la realizzazione di una soluzione ad un insieme indefinito di persone non organizzate in una comunità preesistente.

¹⁶ Il termine *Knowledge Worker* costituisce una categoria ombrello che raggruppa tipologie lavorative molto differenti tra loro (ad es. non tutti i lavoratori della conoscenza sono descrivibili attraverso il modello del *reflective practitioner* esposto da D. A. Schön); deriva anche di qui la difficoltà a sviluppare effettive proposte gestionali. Per cercare di circoscrivere l'ampiezza della categoria in questione, qualcuno ha proposto di parlare di "learning worker", ponendo l'accento sulla capacità di "imparare a imparare".

¹⁷ Tra i meccanismi gestionali si includono: i sistemi di valutazione, gli incentivi, le proposte formative, ecc.

¹⁸ La esigenza di TI ha dato luogo a proposte metodologiche da parte di società di consulenza. Per una proposta avanzata da Arthur D. Little vedasi Rudolph, et al. (1991).

5. Case history: successi e fallimenti

Nella letteratura sul KM si assiste verso la metà degli anni 2000 ad un crescente interesse per l'analisi di *case history* dettata - a fronte dei molteplici quadri teorici prospettati - dal desiderio di avere riferimenti pratici in merito all'impostazione e gestione dei possibili progetti di KM e dal desiderio di avere *best practice* di riferimento. Si vuole poter fare un bilancio dei progetti avviati dalle aziende per uscire dal sospetto che si tratti dell'ennesima moda manageriale, per capire meglio quali sono gli obiettivi realistici che possono essere perseguiti e quali i fattori critici di successo.

Attraverso l'esame delle storie di caso si prende, per prima cosa, atto della varietà degli scopi che le aziende si prefiggono di raggiungere quando decidono di attivare un progetto di KM. Nella prefazione di Jennex (2005) è indicata la seguente tipologia di finalità:

- *Identify Critical Knowledge;*
- *Acquire Critical Knowledge in a Knowledge Base or Organizational Memory;*
- *Share the stored Knowledge;*
- *Apply the Knowledge to appropriate situations;*
- *Determine the effectiveness of using the applied knowledge;*
- *Adjust Knowledge use to improve effectiveness.*

Esistono molte differenti proposte di classificazione dei progetti di KM in rapporto alle finalità che essi perseguono. Ad esse corrispondono differenti criteri di valutazione delle *knowledge performance*¹⁹.

I casi presi in esame nei vari testi hanno ovviamente ricevuto, per la pubblicazione, il consenso delle aziende protagoniste e offrono un resoconto positivo di come sono andate le cose (particolarmente in fase di implementazione): non è pertanto agevole - situazione che spesso si riscontra nell'utilizzo a scopo didattico della *case history* - individuare quali siano le possibilità di generalizzare ed assumere come riferimento quanto emerge dal racconto delle esperienze.

Un portato di maggior apprendimento deriva forse dagli articoli - ormai anch'essi numerosi - che trattano del fallimento di progetti di KM. Essi testimoniano come sia elevato il numero di casi nei quali non si riesce a gestire la fase di implementazione dei progetti,

¹⁹ Possiamo ad es. citare quanto previsto dal MAKE Award. Inaugurato nel 1998, il MAKE Award è stato condotto ogni anno da Teleos (una società di ricerca britannica indipendente specializzata nella gestione delle conoscenze e delle aree relative al capitale intellettuale) in associazione con la rete KNOW. Esso mira a riconoscere le organizzazioni che mostrano, rispetto a quelle omologhe, performance superiori nella creazione di valore per l'azienda, trasformando la conoscenza tacita ed esplicita dell'impresa e il capitale intellettuale in prodotti / servizi / soluzioni di qualità superiore. I vincitori del Global MAKE Award sono selezionati da un gruppo di esperti composto da dirigenti aziendali provenienti dalle 500 aziende di Fortune, che sono tra i principali *practitioners* nel campo del KM, nonché esperti di della materia.

Le finalità ed i relativi risultati in termini di *knowledge performance* che il MAKE award considera sono:

- creare e sostenere una cultura d'impresa guidata dalla conoscenza;
- sviluppare i *knowledge worker* attraverso la leadership del senior management;
- creare e distribuire prodotti /servizi/ soluzioni basati sulla conoscenza (*knowledge-based*);
- massimizzare il capitale intellettuale d'impresa;
- creare e sostenere un contesto per il *collaborative knowledge sharing*;
- creare e sostenere una *learning organization*;
- creare valore sulla base delle conoscenze degli *stakeholder*;
- trasformare la conoscenza d'impresa in valore per gli azionisti e gli *stakeholder*,

Informazioni sul MAKE Award si possono ricavare dal sito all'indirizzo <http://www.knowledgebusiness.com/knowledgebusiness/Templates/Home.aspx?siteId=1&menuItem=25>; consultato il 04-02-2016.

perché non si fanno superare i diversi (spesso concomitanti) fattori ostativi (*barricading factors*). Tali fattori secondo Ajmal (2009) possono essere legati a:

- la tecnologia (insufficienza o inadeguatezza delle soluzioni IT);
- la cultura organizzativa (fattori ostativi legate i comportamenti);
- i contenuti di conoscenza che si vorrebbero gestire più efficacemente.²⁰

Il resoconto dei casi di fallimento si connette - non sorprendentemente - ad altrettante situazioni di incapacità di *Project Management* e di *Change Management*.

Su un piano più specifico alla tematica del KM si può far riferimento alle criticità emerse da una ricerca condotta da IBM già nel 2002²¹; essa ha evidenziato:

- il mancato collegamento degli sforzi nel campo del KM con gli obiettivi strategici dell'azienda;
- la creazione di *repository* in termini tecnologici senza affrontare la necessità di gestire i contenuti;
- l'incapacità di comprendere e di connettere il KM con le attività lavorative quotidiane delle persone;
- un'enfasi eccessiva sugli sforzi di apprendimento formale come meccanismo per la condivisione della conoscenza (eccessiva enfasi al collegamento con l'e-learning);
- il fatto di concentrare gli sforzi del KM solo entro i confini dell'organizzazione.

Un'ulteriore analisi delle ragioni di fallimento mette in evidenza come (Malhotra 2004):

- i sistemi di KM siano spesso definiti in termini di input quali dati, informazioni, procedure, *best practices*, ecc. che in se stessi possono essere inadeguati a dar conto delle business performance: tra gli input e le performance intervengono variabili intermedie trascurate quali attenzione, motivazione, *commitment*, creatività e innovazione;

²⁰ L'articolo citato, entrando in maggior dettaglio, menziona i seguenti *barricading factors*:

Technology

Connectivity: The technical infrastructure cannot support the required number of concurrent access due to bandwidth limitation;

Usability: The KM tool has a poor level of usability. KM users find the tool too cumbersome or complicated for use;

Overreliance: An over-reliance of KM tools lead to the neglect of the tacit aspects of knowledge;

Maintenance cost: The cost of maintaining the KM tool is prohibitively high. The management intervenes and terminates the KM project.

Culture

Politics: KM initiative project is used as an object for political maneuvering such as gaining control and authority within the organization;

Knowledge sharing: Staff does not share knowledge within the organization due to reasons such as the lack of trust and knowledge-hoarding mentality;

Perceived image: Staff perceives accessing other's knowledge as a sign of inadequacy;

Management commitment: The management appears keen to commence the KM project. However, when problems emerged, commitment to the KM project is quickly withdrawn

Knowledge content

Coverage: The content is developed fragmentarily from different groups of KM users. Hence, crossfunctional content can not be captured;

Structure: The content is not structured in a format that is meaningful to the task at hand;

Relevance & currency: The content is either not contextualized or current to meet the needs of the KM users. It can not help KM users achieve business results;

Knowledge distillation: There is a lack of effective mechanism to distil knowledge from debriefs and discussions. Hence, valuable knowledge remains obscured.

²¹ La ricerca è citata in Akhavan et al. (2005).

- i sistemi di KM sono spesso disegnati guardando il presente o il passato (*corporation memory*) piuttosto che essere attenti agli scenari di cambiamento provenienti dal contesto esterno.

L'analisi delle ragioni di fallimento (analisi che può contare ormai su un numero ampio di contributi provenienti dal mondo accademico) vale a mettere in guardia da facili entusiasmi e da disinvolve *selling proposition* da parte di venditori di soluzioni ICT e di società di consulenza. Nasce di qui l'invito a una notevole cautela nell'attivazione di nuovi progetti. Due concetti sembrano, più di altri, voler contribuire sul piano metodologico a orientare le scelte in materia di KM, Si tratta dei concetti di:

- *Knowledge Governace*
- *Knowledge Audit*.

Ad essi sono dedicati gli ultimi due paragrafi di questo scritto, cercando di interpretare liberamente le suggestioni che vengono dalla letteratura in merito.

6. Definire un modello di *Knowledge Governance*

Il termine di *knowledge governance* (KG) ha assunto rilievo per denotare le modalità con cui di fatto vengono governati dati, informazioni, conoscenze e competenze, anche a prescindere da una esplicita politica e da progetti aziendali di KM. Il termine serve anche a evocare il ruolo del management aziendale nel dare impulso e sostenere (*steering*) le politiche ed i progetti di KM.

La KG può essere definita come la scelta delle strutture, dei supporti e dei meccanismi gestionali che consentono di gestire o quanto meno di influenzare produttivamente la gestione dei processi di KM, vale a dire dei processi di:

- generazione,
- codificazione,
- trasferimento/applicazione della conoscenza²².

Si è detto all'inizio come in una qualsiasi organizzazione esista sempre, di fatto, una politica di KM: chiamiamola politica "as is". Ragionare di KG significa comprendere i punti

²² In una versione all'allargata la Knowledge Governance si riferisce anche ai processi di pianificazione e controllo dei processi suddetti (vedasi schema seguente):

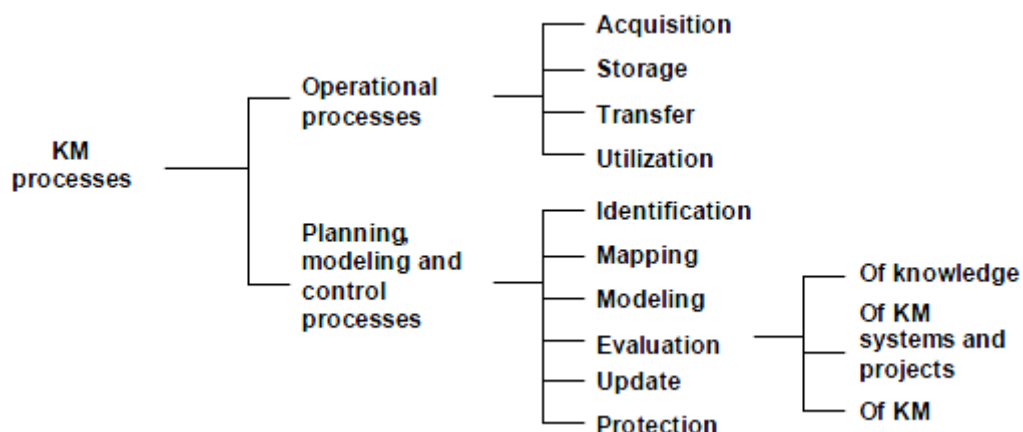


Figura tratta da Prat (2006, p. 213)

deboli di tale politica, definire quale potrebbe essere la situazione "to be", e tratteggiare il percorso per passare da "as is" a "to be".

La attenzione a meglio strutturare la KG comporta l'esigenza di:

- articolare le priorità, ossia la scelta delle risorse di conoscenza sulle quali investire in coerenza con strategie /piani e programmi; si tratta, in sintesi, di definire le coordinate della politica di KM²³;
- assicurare coerenza alle azioni riguardanti le diverse variabili strategiche che intervengono nella gestione del capitale di conoscenza; in particolare coerenza con le politiche di gestione delle HR (valorizzazione e sviluppo del proprio "capitale intellettuale");
- dare direzione e impulso alla politica di KM attraverso i progetti e le iniziative che si decide di intraprendere ai fini di una migliore generazione, codificazione, trasferimento, applicazione delle conoscenze ritenute vitali per l'azienda;
- definire, nell'ambito delle varie strutture aziendali (funzioni tecniche, funzioni di programmazione, funzioni di gestione, ecc.) le responsabilità inerenti ai processi di generazione, codificazione, trasferimento, applicazione delle conoscenze;
- formalizzare eventuali figure professionali ad hoc dedicate alla politica di KM (il *Chief Knowledge Officer*, un *Project Manager* per ogni progetto di KM intrapreso, i *Knowledge Champion*, ecc.).

Vediamo brevemente quali questioni si pongono in rapporto ai diversi *knowledge process*:

A) Generazione della conoscenza

La finalità di questo processo è quello di riconoscere quali sono le realtà nelle quali si acquisisce/produce conoscenza idonea ad affrontare determinate classi di attività e di problemi; si tratta poi di consolidare /sostenere/ rafforzare tali modalità.

Le fonti di conoscenza di possono essere legate a specifici ruoli lavorativi, comunità interne alla nostra organizzazione (unità organizzative, CdP, team, gruppi di *knowledge worker*, ecc.) ovvero network che collegano la nostra organizzazione all'esterno.

Parliamo di acquisizione/produzione per sottolineare il rapporto complesso tra conoscenze acquisite all'esterno e conoscenze prodotte all'interno dell'azienda. Assistiamo oggi, come già detto riguardo al fenomeno della *reticulation*, a una crescente rilevanza del

²³ Con il termine "politica di KM" si denota ciò che l'azienda intende fare per una migliore gestione del proprio "capitale di conoscenza"; si traduce in un insieme di progetti finalizzati a rendere più efficienti ed efficaci i processi di generazione, codificazione, trasferimento, applicazione della conoscenza. Tutti gli autori che si sono occupati del tema sottolineano come essa debba essere sostenuta da un forte commitment dei vertici aziendali.

Si parla anche di *Knowledge Management Strategy*, sottolineando così il collegamento con la Vision e la strategia aziendale.

Le variabili strategiche che intervengono nella gestione del capitale di conoscenza sono:

- strategia aziendale (Vision, Mission, piani e programmi, allocazione delle risorse, ecc.);
- organizzazione (strutture, processi, ecc.);
- cultura organizzativa e comportamenti;
- leadership;
- gestione delle Risorse Umane (assunzioni, formazione, promozioni, sistema delle ricompense);
- information Technology (Data Base, *Workflow* e *Groupware*, *Document Management System*, Piattaforme di KM e di e-learning, *Web portal*, Intelligenza Artificiale, ecc.);
- modalità di esplorazione e adattamento all' *environment* (punti forti e punti deboli del proprio capitale di conoscenza).

network con l'esterno (*business network*). Si pensi, per fare solo un esempio, alla costituzione di *joint venture* che richiedono la messa in comune di specifiche competenze.

B) Codificazione della conoscenza

Con il termine "codificazione" si intende il passaggio da un'espressione orale della conoscenza, tra persone che si conoscono e che condividono pratiche e linguaggi "situati", a una espressione scritta (o comunque registrata²⁴) tra persone che non si conoscono e non hanno vissuto le stesse esperienze. È il processo attraverso il quale la conoscenza prodotta diviene fluida e fruibile da altri soggetti. Si pongono a questo riguardo i noti problemi di codificazione del "sapere pratico" su cui si era concentrato anche lo studio delle CdP.

Parlare di codificazione significa anche parlare di condivisione e di barriere che possono emergere a questo riguardo (barriere cognitive e barriere sociali). Emerge in questa prospettiva lo spinoso tema di come creare quella "cultura della condivisione"²⁵ alla cui mancanza vanno imputati spesso i principali *barricading factor* rispetto allo sviluppo di una politica di KM.

Al fine del superamento delle barriere sociali si può far affidamento su una piattaforma di KM e su regole (procedure) imposte dall'alto. Inoltre la "propensione alla condivisione" può essere inserita tra i fattori presi in considerazione nel sistema di valutazione del personale.

Aspetti di questa natura adottati nel modello aziendale di KG, sono utili ma non bastano quasi mai a creare una vera cultura della condivisione²⁶. Occorre, in un percorso di *Change Management*, puntare sulla autoregolazione e sullo sviluppo di comportamenti lavorativi basati su fiducia, affidabilità e reciprocità. Ciò che deve passare nei vari gruppi di lavoro è l'orientamento verso logiche *win win*, in cui la conoscenza sia riguardata come "bene comune"²⁷. I modelli di leadership hanno, a questo riguardo, un ruolo di grande rilievo.

C) Trasferimento / applicazione della conoscenza

La sola codificazione (ed eventuale messa in rete o incorporazione in meccanismi operativi) della conoscenza non determina un effettivo trasferimento, specie se la conoscenza va interpretata alla luce della specificità delle situazioni organizzative, professionali e culturali della stazione di arrivo rispetto alla stazione di partenza. Il trasferimento non può essere disgiunto dalla codificazione, ma richiede anche il superamento di possibili disturbi semantici che possono intervenire nella interpretazione e contestualizzazione delle conoscenze che si trasferiscono. Esistono poi - al solito -

²⁴ Ad es. attraverso relazioni, manuali tecnici, *learning object*, resoconto di casi, programmi di simulazione, sistemi esperti, ecc.

²⁵ È nota la riluttanza che le persone possono avere nello scambiare apertamente informazioni o nel condividere le loro conoscenze, quando temano una diminuzione del proprio potere o del proprio status all'interno dell'azienda.

²⁶ D'altra parte il concetto di *governance* si differenzia da quello di *government* proprio perché vale a denotare la capacità di governare senza troppe regole emanate dall'alto. Può essere ricordata a questo riguardo la presenza tra i dieci principi - che secondo Davenport (1998) stanno alla base di una efficace strategia di KM - l'affermazione che: «Il KM trae maggior beneficio da "mappe" che da "modelli", da logiche di scambio più che da logiche gerarchiche». Questo significa che, anziché impegnarsi per costruire complessi modelli gerarchici di strutturazione e registrazione delle conoscenze, vale la pena fornire mappe per comprendere dove si trovano le conoscenze stesse (*knowledge mapping*) e favorire gli scambi che ogni unità organizzativa può attivare con le altre, anche con il contesto esterno (solitamente si impara molto anche da clienti, fornitori e *business partner*).

²⁷ Considerare la conoscenza presente in un'organizzazione come bene comune porta a costruire un ponte tra il KM e le riflessioni sui beni comuni che hanno preso il via dai lavori di Elinor Ostrom. Vedasi specialmente Hess, Ostrom (2009).

barricading factor di natura sociale legati a conflitti valoriali, e barriere identitarie (come ad es. la nota sindrome del "not invented here").

Si possono individuare casi di differente complessità nel processo di trasferimento di conoscenze che possono essere così esemplificati:

- trasferimento di lavorazioni all'estero;
- trasferimento di buone pratiche all'interno di una organizzazione;
- trasferimento di conoscenze all'interno dei *business network* (ove emergono delicati problemi di messa in comune, ma anche di protezione delle proprie *core competence*).

Si può studiare quale ruolo possa assumere la formazione nel processo di trasferimento di conoscenze. Ci si limita qui a osservare - riprendendo un tema più volte trattato in *Dialoghi* - che, se la conoscenza trasferita deve diventare "sapere in azione", è necessario far uso di una impostazione metodologica che produca un qualche grado di condivisione delle pratiche²⁸.

La usabilità della conoscenza codificata e trasferita comporta il riferimento a una serie di strumenti IT e chiama in causa - come già detto - l'impiego di una piattaforma di KM (o *Knowledge Portal*) con funzionalità che possono essere schematizzate attraverso una nuova figura (Fig. 3)



Fig. 3: Schema di una piattaforma di KM

Possiamo riferirci al *Knowledge Repository* (nonché alle Banche Dati ed ai sistemi di *Document Management* a cui è possibile accedere attraverso la piattaforma) come alla "base di conoscenza" (*Knowledge Base*) del sistema. Essa va articolata a partire da tassonomie ed operazioni di *tagging* che consentano possibilità di *knowledge mapping*; il tutto senza separare i documenti dagli autori e dai contesti di loro produzione.

Una piattaforma di KM deve facilitare tutti i processi di creazione, organizzazione, diffusione, utilizzo di conoscenza utile. A tal fine deve quanto meno consentire di:

- dare agli utenti la possibilità di collegarsi e di collaborare con i colleghi;
- stimolare il flusso della conoscenza attraverso l'organizzazione;

²⁸ Vedasi ad es. Mattalucci L. (2010).

- strutturare e mappare la conoscenza in modo funzionale rispetto alle esigenze degli utenti;
- distribuire la conoscenza rendendola disponibile, dove e quando serve attraverso dispositivi multipli di accesso (possono includere anche *smartphone* e *tablet*);
- attivare ambienti di apprendimento collaborativo.

Gli strumenti di *communication* (sincrona e asincrona) hanno un ruolo fondamentale nello strutturare comunità *on line*²⁹. Il presidio della piattaforma, e dei progetti di KM che necessariamente ne fanno uso, nelle forme adeguate di KG, debbono far riferimento a ruoli e responsabilità ben definite. Possono ad es. essere definite figure di *Knowledge Champion* (detti anche - con varie sfumature di significato - *KM Champion*, *Knowledge Activist*, *Knowledge Steward*, *Knowledge Coordinator*) ai quali si attribuiscono compiti di *advocacy* (essere un punto di riferimento per le questioni di KM), di supporto e facilitazione nell'impiego di strumenti o nell'attivazione di specifiche iniziative, compiti di *knowledge brokering* per l'attivazione di contatti con persone esperte e fonti di conoscenza (interne ed esterne all'azienda). Possono anche essere individuati e responsabilizzati in rapporto ad aree chiave di know how esperti con funzione di *peer mentoring* raggiungibili attraverso la piattaforma di KM³⁰.

Rientra tra le aree di analisi del grado di adeguatezza della KG la valutazione dei costi/benefici derivanti dallo sviluppo e mantenimento della piattaforma di KM e dei ruoli di supporto ai quali si è testé fatto cenno.

7. Attivare operazioni di *Knowledge Audit*

Il tema della strutturazione di un modello di *Knowledge governance* si collega strettamente all'attivazione di operazioni di *Knowledge Audit* (*K-Audit*).

Il termine *K-Audit* si riferisce, secondo López-Nicolás, Meroño-Cerdán (2010, p. 117) all'insieme di

«[pratiche finalizzate] ad identificare quale conoscenza si renda necessaria per sostenere gli obiettivi complessivi di una organizzazione e l'attività dei team o delle singole persone; [Attraverso l'attività di *K-Audit* si deve raggiungere] un'apprezzabile chiarezza del modo in cui viene efficacemente gestita la conoscenza e dove sono necessari miglioramenti; [tutto questo] fornisce un resoconto della conoscenza che esiste nella nostra organizzazione, di come essa circola e viene utilizzata [...]»³¹.

Dunque le attività di *K-Audit* fanno riferimento a una qualche forma di indagine sistemica finalizzata a comprendere e valutare l'attuale situazione di gestione della conoscenza, ma soprattutto a individuare modalità per migliorare i processi in questione in modo da garantire per l'azienda la possibilità di disporre delle necessarie "competenze chiave".

Si argomenta che (Hylton, 2002, p.2):

«Il *K-Audit* è *indiscutibilmente il primo passo in un'iniziativa di KM*³². Eppure esso non è stato sufficientemente riconosciuto come di fondamentale importanza in un qualsiasi progetto di gestione della conoscenza [...] Il *K-Audit* serve per aiutare chi lo effettua a stabilire se egli davvero "sa quello che sa" e se "sa quello che non sa" circa lo stato della

²⁹ Ampi contributi alla tematica *Connectivity and Knowledge Management* sono contenuti in Camison et al. (2009).

³⁰ Per motivare il *peer mentoring* si è anche sperimentato l'impiego di forme di *gamification*.

³¹ Mia traduzione.

³² Mio corsivo.

conoscenza esistente. Serve anche per portare alla luce ciò che si dovrebbe sapere per meglio far leva sulla conoscenza per migliorare il business e il vantaggio competitivo. Quanto emerge servirà a fissare l'agenda delle iniziative di KM, dei programmi e delle iniziative di implementazione»³³.

La letteratura che riguarda il K-Audit propone numerose metodologie per condurre operazioni di tale natura. Si tratta di proposte che, per voler essere ampie e approfondite, rischiano di diventare di difficile applicazione.

Viene presentata in allegato una proposta metodologica elaborata da chi scrive e (parzialmente) testata in un lavoro sul campo condotto al termine del seminario citato in premessa.

³³ Mia traduzione.

Allegato: Proposta di una metodologia di *K-Audit*

In questo allegato viene proposta una metodologia per una attività (fatta anche solo a titolo esplorativo) di audit del "capitale di conoscenze" o meglio dei *know how* più rilevanti di cui si avvale e di cui ha bisogno una organizzazione o anche solo uno specifico sottosistema organizzativo (dipartimento, divisione, ecc).

Si tratta di una metodologia finalizzata a ottenere una mappa più chiara del *know how* che serve per gestire efficacemente i processi organizzativi e avere indicazioni su quale potrebbe essere un effettivo progetto di K.M. Essa si articola in tre passi:

- 1) individuazione, dentro l'organizzazione sulla quale si opera, dell'"albero dei processi lavorativi", dei *Key Performance Indicator* (KPI) e dei *Know how* (Kh) chiave necessari per raggiungere e migliorare i KPI;
- 2) analisi delle modalità di generazione, formalizzazione e diffusione dei Kh chiave individuati al passo 1;
- 3) individuazione di iniziative che potrebbero migliorare, relativamente ai Kh chiave, i processi di creazione e gestione della conoscenza.

1) *Primo passo*

Il primo passo della metodologia in questione consiste nell'individuazione - nell'ambito del perimetro organizzativo preso in considerazione dal nostro progetto - dei processi/sottoprocessi che interessano l'organizzazione considerata.

Partendo dalla *mission* della struttura organizzativa considerata, si procede con il riconoscimento dell'insieme complessivo delle attività svolte classificate secondo una "struttura ad albero" a partire dai processi di più alto livello (Fig. A1). Solitamente è sufficiente arrivare a una classificazione su due o al massimo tre livelli (processi/sottoprocessi/attività più analitiche)

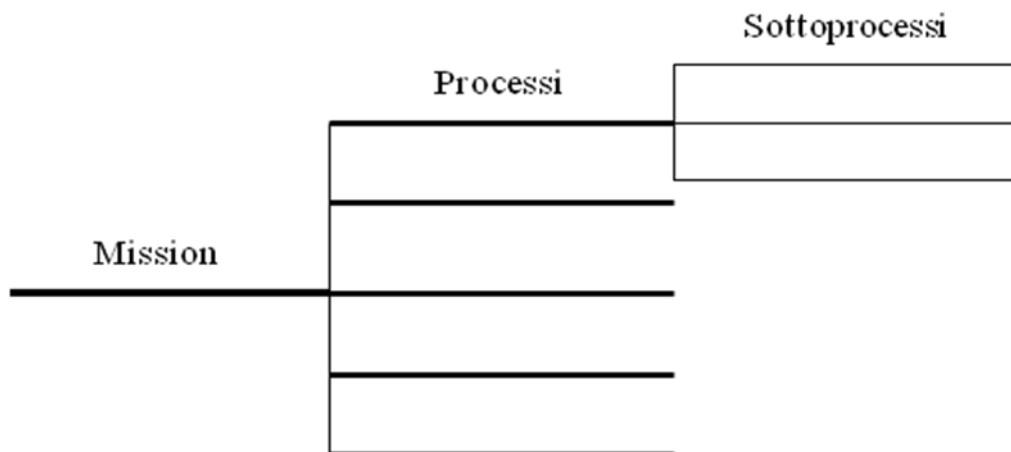


Figura A1: *Albero dei Processi*

In coerenza con la terminologia del modello *European Foundation for Quality Management* (EFQM) i processi considerati possono essere:

- processi di servizio finalizzati alla erogazione di prodotti e servizi³⁴;
- processi di supporto per fornire al sistema organizzativo le risorse necessarie;

³⁴ I processi di servizio che interessano l'organizzazione considerata possono essere parte (segmenti) di processi più ampi che attraversano più strutture organizzative.

- processi di gestione per governare ed innovare l'organizzazione

Al fine di rendere snello l'approccio proposto si può puntare l'attenzione sui soli processi (o sottoprocessi) "chiave" vale a dire i processi maggiormente rilevanti rispetto al buon funzionamento dell'organizzazione. Essi possono - all'interno di un team di lavoro nel quale siano rappresentati diversi punti di vista - essere selezionati in base alla:

- rilevanza economica o quantità di "risorse assorbite";
- rilevanza in termini di efficacia o qualità percepita (ponendosi nell'ottica dei diversi *stakeholder*);
- rilevanza in rapporto agli obiettivi strategici che si vogliono conseguire.

La scomposizione di un processo in sottoprocessi vale a rendere più puntuale l'analisi delle competenze richieste per il suo svolgimento. Parliamo da qui in avanti, per semplicità, solo di processi sottintendendo che, se del caso, vengono presi in esame anche gli opportuni sottoprocessi

È utile - come avviene in molte metodologie di analisi delle organizzazioni - "incrociare" i processi con le funzioni (unità organizzative o ruoli lavorativi) che intervengono nella realizzazione dei processi. Nelle caselle si inseriscono le attività svolte (ivi compresa la produzione di relazioni e documenti che può essere utile vengano inserite nel *Knowledge Repository* presente nella piattaforma di KM).

Processi / Funzioni	Funzione A	Funzione B		Funzione N
Processo 1				
Processo 2				
Processo N				

Tabella A1: Incrocio tra processi e funzioni organizzative

Per mappare i Kh richiesti per lo svolgimento di ciascun processo possono essere utilizzati grafi come quello in figura (che a titolo meramente esemplificativo considera il processo di "stesura di una tesi di laurea"). Il processo da analizzare viene posto al centro del grafo e si individuano le conoscenze, capacità, padronanze, ecc. necessarie per lo svolgimento del processo stesso (indipendentemente dai soggetti che possono essere coinvolti).

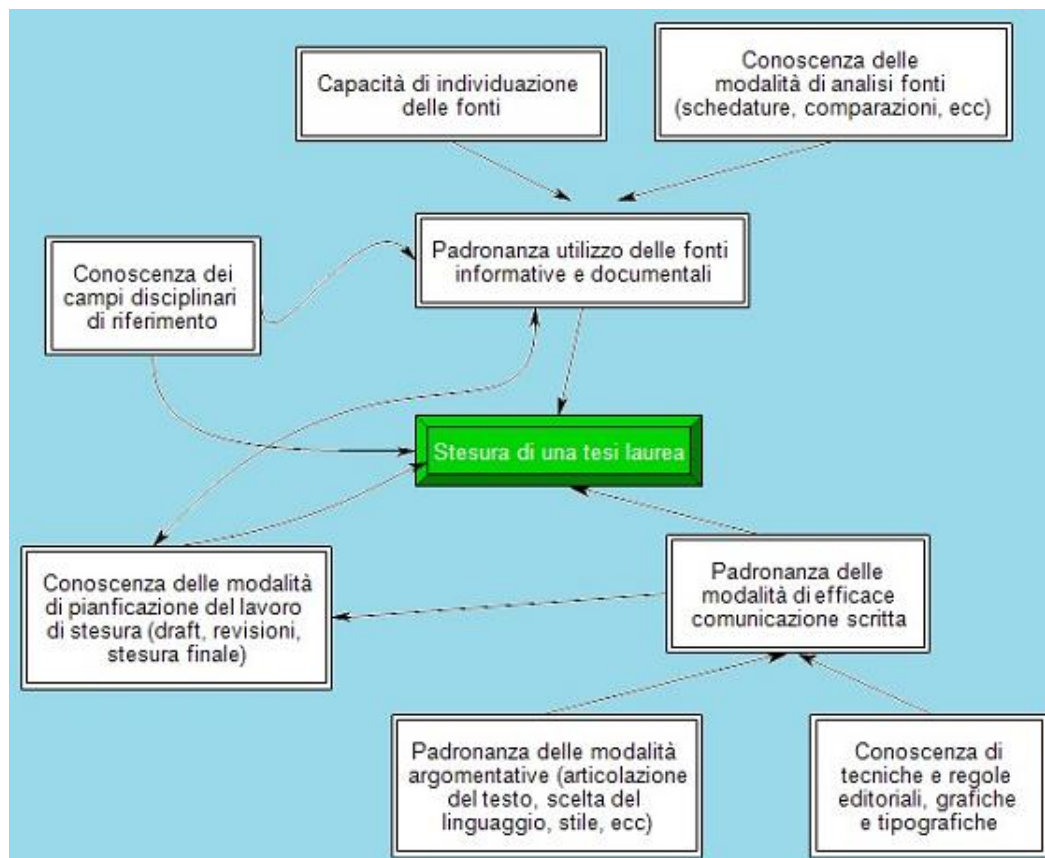


Figura A2: Esempificazione di una mappatura delle conoscenze necessarie per lo svolgimento di un processo (l'esempio riguarda la stesura di una tesi di laurea).

A fronte di ogni processo considerato è opportuno sforzarsi di definire innanzi tutto quali sono i "criteri di giudizio" che (mettendosi nell'ottica dei diversi *stakeholder*) possono essere utilizzati per valutare lo svolgimento e i risultati ottenuti. A partire dai criteri di giudizio si possono definire i *Key Performance Indicators* (KPI), vale a dire gli indicatori che valgono a stabilire i livelli di efficacia ed efficienza che si raggiungono (o si vogliono raggiungere).

Possono essere:

- indicatori di costo (costo di svolgimento del processo, costo di recupero di errori, ecc);
- indicatori di qualità (tempo di risposta, frequenza reclami, qualità del servizio percepita dall'utente, ecc.)³⁵.

Ragionare sui KPI - indipendentemente dal fatto che si disponga attualmente del loro valore numerico - aiuta a considerare qual è il "capitale di conoscenza" richiesto per ciascun processo. Si arriva in tal modo a costruire la matrice evidenziata nella tabella A2.

³⁵ Continuando con l'esempio della stesura di una tesi di laurea i criteri di giudizio solitamente impiegati sono: Organizzazione e scrittura/Rilevanza dei risultati/Correttezza/Adeguatezza degli strumenti/Bibliografia /Sperimentazione /Autonomia del candidato. Per quanto non sia immediato, si possono indicare modalità per tradurre operativamente i criteri ad es. in standard minimi, che possiamo considerare essere i KPI. Ciò che appare evidente è che ragionare sui criteri di giudizio (o meglio ancora sui KPI) porta a individuare con precisione i Kh necessari.

Processo /sottoprocesso chiave	Criteri di giudizio/ KPI	Know how (Kh) richiesto	Specificazioni sulla natura del Kh richiesto
Processo A	KPI _{A1} KPI _{A2}	Conoscenza di ... Padronanza del ... Capacità di...	[Note riguardanti il Kh richiesto]
Processo B	KPI _{B1} KPI _{B2} KPI _{B3}	Conoscenza di ... Padronanza del ... Capacità di...	[Note riguardanti il Kh richiesto]
.....			

Tabella A2: Identificazione del Kh complessivamente richiesto per uno svolgimento efficiente ed efficace dei processi lavorativi

La voce "Conoscenza di..." si riferisce ai domini tematici che sono alla base del Kh; "Padronanza di..." (o anche "Abilità di...") si riferisce all'utilizzo di strumenti, applicazioni software, metodologie, ecc. Il termine "Capacità di ..." può essere riservato a competenze che consentono di affrontare attività di diagnostica, di indagine, di problem setting/ problem solving, ecc. Si tratta di capacità che presuppongono, con una certa frequenza, il sapere quali fonti di informazione possono essere consultate, a chi chiedere pareri, e altro ancora.

La tabella A1 fotografa la situazione organizzativa attuale (quella che nel linguaggio del BPR chiamiamo situazione *as is*). Possono tuttavia essere già allo studio - magari come istanze provenienti dai Sistemi di Qualità o da iniziative di *Benchmarking* - progetti di miglioramento organizzativo e ridisegno dei processi. In tal caso conviene pensare a una tabella A2 bis con la stessa struttura di quella precedente, riferita però alla configurazione organizzativa che si vuole raggiungere (situazione "to be").

Si arriva in ogni caso a stabilire una lista dei "Kh chiave" (vale a dire quelli che hanno un maggior valore strategico o, comunque, un maggior rilievo nella gestione - efficiente ed efficace - dei processi lavorativi), ognuno con un suo codice identificativo.

2) Secondo passo

Il secondo passo della metodologia di *K-Audit* consiste nel sottoporre ad analisi ciascun Kh identificato attraverso la tabella A2 avendo magari cura - per non appesantire troppo l'analisi - di porre l'attenzione solo sui Kh aventi maggior rilievo ai fini delle performance organizzative³⁶.

Occorre chiedersi, per ciascuno dei Kh considerati:

- da dove proviene e/o dove si genera;
- dove trova eventuale formalizzazione;
- come si diffonde (o meglio come la si rende disponibile per chi ne ha necessità)

³⁶ La scelta dei Kh aventi maggiore rilievo può essere effettuata come *panel discussion* tra le persone che partecipano al K-Audit

Codice del Kh chiave considerato e sua denominazione		
Da dove proviene e/o dove si genera	Dove trova eventuale formalizzazione	Come si diffonde
Esperti /consulenti interni /esterni Team (interni o interorganizzativi) supportati o meno da <i>groupware/workflow</i> Comunità di pratica Forum di discussione (anche con il coinvolgimento degli utenti o dei fornitori) Videoconferenze periodiche Attività di <i>reporting</i> svolte a valle di... Attività di informazione /formazione Iniziative di <i>benchmarking / Case study</i> <i>Crowdsourcing</i> Ecc.	<i>Data Base Management Systems (DBMS);</i> <i>Repository</i> documentali / <i>Document Management System (DMS);</i> Sistemi esperti; <i>Kh embedded</i> in applicazioni software; <i>Learning platform</i> (es. Moodle); Ecc.	Possibilità di accesso on line a DBMS, DMS, <i>Learning platform</i> , ecc.; Team e Comunità di Pratica; Gestione consulenze esterne <i>Mentoring / Mentoring</i> on line; Attività di informazione/formazione; Mappatura e possibilità di consultazione di <i>competence champion</i> interni ed esterni Ecc.

Tabella A3: Analisi dei processi di creazione e gestione della conoscenza.

Si costruiscono tante tabelle quanti sono i Kh chiave considerati (scelti per la loro effettiva rilevanza).

Dal punto di vista operativo l'individuazione delle tabelle sopra menzionate procede in maniera analoga a quanto previsto dalle metodiche di analisi delle competenze, tenendo presente - come afferma G. Leboterf - che

«qualunque competenza è finalizzata e contestualizzata: essa non può dunque essere separata dalle proprie condizioni di messa in opera. [...] La competenza è un saper agire (o reagire) riconosciuto. Qualunque competenza, per esistere, necessita del giudizio altrui».

L'analisi in questione non può dunque prescindere da metodi qualitativi di indagine, come interviste a *knowledge worker*, testimoni privilegiati e focus group.

2) Terzo passo

Sulla base delle tabelle A3 si possono - come terza fase della metodologia - avviare dei ragionamenti sulle iniziative che potrebbero migliorare i processi di creazione e gestione della conoscenza. Si tratta di una fase particolarmente delicata perché richiede una attenta diagnostica di quali sono le attuali criticità.

In genere si tratta di criticità che possono derivare da uno o più elementi inclusi nella seguente *check-list*:

- limiti presenti nelle attuali funzionalità e modalità d'uso delle applicazioni tecnologiche;
- limiti presenti nelle possibilità di accesso alle informazioni utili o al più generale patrimonio di conoscenze;
- carenze di Kh, nelle persone e nei team, che condizionano il raggiungimento delle performance desiderate (o il possibile miglioramento dei KPI); possiamo parlare a questo riguardo di "knowledge gap";
- insufficiente utilizzo e diffusione delle competenze che si generano nei processi (mancanza di apprendimento organizzativo);
- scarsa capacità di utilizzo di potenziali fonti informative esterne (ad es. clienti, fornitori e business partner);
- presenza di "colli di bottiglia" nella circolazione delle conoscenze (eccesso di dipendenza da specifici *knowledge worker*);
- insufficiente "cultura della condivisione" di informazioni e conoscenze;
- carenze nella definizione di responsabilità inerenti la gestione delle informazioni e conoscenze, mancanza di ruoli di *knowledge manager* (carenze di *knowledge governance*).

Bibliografia

Manuali generali su KM

Russ M. a cura di (2010), *Knowledge Management Strategies for Business Development*, Hershey- New York, IGI Global.

Schwartz D., a cura di (2006), *Encyclopedia of knowledge management*, Hershey- London- Melbourne - Singapore, Idea Group Reference.

Wallace D. P., a cura di (2007), *Knowledge Management. Historical and Cross-Disciplinary Themes*, Westport, Connecticut- London, Libraries Unlimited, Knowledge Management Series.

L'esigenza di un approccio socio-tecnico

Dulany, D, and Pelletiere, V. (2008), " Knowledge management process: a socio-technical approach", Aurora, 51; reperibile in rete

<http://swdsi.org/swdsi08/paper/SWDSI%20Proceedings%20Paper%20S203.pdf>; sito consultato il 04-02-2016

Ekbia H. R., Hara N. (2006), "Incentive Structures in Knowledge Management", in Schwartz D. a cura di, *Encyclopedia of knowledge management*, Hershey- London- Melbourne - Singapore, Idea Group Reference, pp. 237-243.

Tasmin R., Che Rusuli M.S. (2011), " Applicability of Socio-Technical Model (STM) in Working System of Modern Organizations", *Journal of Techno-Social*, 2(2), reperibile in rete.

<http://penerbit.uthm.edu.my/ojs/index.php/JTS/article/viewFile/323/200>; sito consultato il 04-02-2016.

Comunità di Pratica, Comunità in Rete e Knowledge Worker

Anklam P. (2004), "KM and the Social Network", *Knowledge Management Magazine*, May issue, pp.24-28, reperibile in rete <http://www.byeday.net/ona/documents/KM%20and%20the%20social%20network.pdf>, sito consultato il 04-02-2016.

Camison C., Palacios D., Garrigos F., Devece C., a cura di (2009), *Connectivity and Knowledge Management in Virtual Organizations: Networking and Developing Interactive Communications*, Hershey, New York, Information Science Reference.

Cohen J, Birkinshaw J. (2013), "Make Your Knowledge Workers More Productive", *Harvard Business Review*, n. 5, September, reperibile in rete <http://hbr.org/2013/09/make-your-knowledge-workers-more-productive>; consultato il 04-02-2016.

Cox A. (2005), "What are communities of practice? A critical review of four seminal works", *Journal of Information Science*, vol. 31, no. 6 pp. 527-540, reperibile in rete http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc5/papers/e-4_cox.pdf; sito consultato il 04-02-2016.

Davenport T. H., Prusak L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston, Harvard Business School Press, reperibile in rete http://www.kushima.org/is/wp-content/uploads/2013/09/Davenport_know.pdf; consultato il 04-02-2016.

Mattalucci L. (2014), " Knowledge worker e reflective practitioner", scheda pubblicata sul portale Marco Aurelio <http://www.marcoaurelio.comune.roma.it/asp/MADoc.asp?IdT=2&IdD=4841>; sito consultato il 04-02-2016.

Mládková L. (2011), "Knowledge Management for Knowledge Workers", in *Intellectual Capital*, [Proceedings of the 3rd European Conference] Nicosia (Cyprus), University of Nicosia, pp. 260 – 267.

Russ M., Fineman R., Paterni R., Jones J. K. (2010), " Conceptual Theory: What Do You Know?", in Russ M., a cura di, *Knowledge Management Strategies for Business Development*, Hershey- New York, IGI Global, Cap. 1, pp. 1-22.

Case Study: successi e fallimenti

Ajmal M. (2009), "Critical factors for successful KM initiatives in project background" *Communications of the IBIMA*, 8, pp.358-375, reperibile in rete <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.411.4706&rep=rep1&type=pdf>, sito consultato il 04-02-2016.

Akhavan P., Jafari M., Fathian M. (2005), "Exploring the Failure Factors of Implementing Knowledge Management System in the Organizations", *Journal of knowledge management practice*, Vol. 6; reperibile in rete <http://www.tlinc.com/articl85.htm>; sito consultato il 04-02-2016

Davenport T.H.(1996), "Some principles of knowledge management", *Strategy & Business*, 1 (2), pp 34-40.

Diedrich A. (2006) "How Knowledge Management Fails: The Case of The Best Practice Tool", *In conference proceedings, 14th European Conference on Information Systems (ECIS)*, Göteborg University, Göteborg; reperibile in rete <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=518902A79360286634AA7DF1097D5A41?doi=10.1.1.232.1192&rep=rep1&type=pdf>; sito consultato il 04-02-2016

Grant K.A., a cura di (2012), *Case Studies in Knowledge Management Research for Researchers, Students*, Vol. I, Academic Publishing International Ltd, UK.

Holsapple C.W., Wu J. (2008), "Does Knowledge Management Pay Off?", *Hawaii International Conference on System Sciences, Proceedings of the 41st Annual*, pp. 358.

Jennex M. E., a cura di (2005), *Case Studies in Knowledge Management*, Hershey London Melbourne Singapore, Idea Group Publishing; reperibile in rete <http://www.gsigma.ufsc.br/~loss/download/km/Case-studies-in-Knowledge-Management.pdf> sito consultato il 04-02-2016.

Malhotra, Y. (2004), "Why Knowledge Management Systems Fail? Enablers and Constraints of Knowledge Management in Human Enterprises"; in Koenig M.E.D., Kanti Srikantiah T., a cura di, *Knowledge Management Lessons Learned: What Works and What Doesn't*, Medford (New Jersey), Information Today Inc. (American Society for Information Science and Technology Monograph Series), pp. 87-112.

Knowledge governance e Knowledge Audit

De Long D., Seemann P. (2000), "Confronting conceptual confusion and conflict in knowledge management", *Organizational Dynamics*, 29(1), pp.33-44, reperibile in rete <http://www.smartworkforcestrategies.com/Portals/0/Published%20Articles/DeLong-ConfrontConceptualConfusion-ConflictInKnowlMgt.pdf>; sito consultato il 04-02-2016.

Fazekas M. (2011), "Exploring the complex interaction between governance and knowledge", *Synthesis of the literature. Paper for the CERl Governing Complex Education Systems Project Launch Meeting*, Oslo, pp. 28-29.

Foss N.J. (2007), "The emerging knowledge governance approach: Challenges and characteristics", *Organization*, 14(1), pp. 29-52.

Foss N.J., Michailova S., a cura di (2009), *Knowledge Governance: Processes and Perspectives*, Oxford, Oxford Scholarship Online.

Hylton A. (2002), "A KM initiative is unlikely to succeed without a knowledge audit"; reperibile in rete http://www.providersedge.com/docs/km_articles/KM_Initiative_Unlikely_to_Succeed_Without_a_K_Audit.pdf, sito consultato il 04-02-2016.

Hlupic V., Pouloudi A., Rzevski G. (2002), "Towards an Integrated Approach to Knowledge Management: 'Hard', 'Soft' and 'Abstract' Issues", *Knowledge and Process Management*, 9 (2), pp. 90–102.

Lauer, T. and Tanniru, M. (2001), "Knowledge Management Audit-a methodology and case study", *Australasian Journal of Information Systems*, 9(1); reperibile in rete <http://journal.acs.org.au/index.php/ajis/article/view/212/184>, sito consultato il 04-03-2016.

López-Nicolás C., Meroño-Cerdán A. L. (2010), "A Model for Knowledge Management and Intellectual Capital Audits", in Russ M., a cura di, *Knowledge Management Strategies for Business Development*, Hershey- New York, IGI Global, Cap. 6, pp. 115-128.

Prat N. (2006), "A Hierarchical Model for Knowledge Management", in Schwartz D., a cura di, *Encyclopedia of knowledge management*, Hershey- London- Melbourg - Singapore, Idea Group Reference, pp. 211-220.

Russ M., Fineman R., Paterni R., Jones J.K. (2010), "How Do We Get There? Strategy Action Framework–Action Engine", in Russ M., a cura di, *Knowledge Management Strategies for Business Development*, Hershey- New York, IGI Global, Cap. 9, pp. 181-215.

Wu J., Du H., Li X., Li P. (2010), "Creating and Delivering a Successful Knowledge Management Strategy", in Russ M., a cura di, *Knowledge Management Strategies for Business Development*, Hershey- New York, IGI Global, Cap. 12, pp. 261-276.

Altri testi

Drucker P.F. (1969), *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*, New York, NY: Harper & Row

Hess C., Ostrom E. (2009), *La conoscenza come bene comune. Dalla teoria alla pratica*, Milano, Bruno Mondadori.

Lave J., Wenger E. (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Mattalucci L. (2003), "La pratica del Knowledge management: confronto tra approcci possibili", *Studi organizzativi*, Vol.1, Novembre, pp.75-100.

Mattalucci L. (2010), "Formazione esperienziale e processi riflessivi", *Dialoghi, rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo*, Anno I, N.1.

Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford, Oxford University Press.

Rudolph S.E., Gilmont E.R., Magee A.S., Smith N.F. (1991), *Technology Intelligence: A Powerful Tool for Competitive Advantage*, reperibile in rete http://www.adlittle.com/downloads/tx_adlprism/1991_q2_35-39.pdf; sito consultato il 04-02-2005

Schon D. A. (1983), *The reflective practitioner: how professionals think in action*, New York, Basic Book.