



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

KNOWLEDGE MANAGEMENT: COME GESTIRE E CONDIVIDERE
LA CONOSCENZA ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE

RELATORE:

CH.MO PROF. FAVARO DONATA

LAUREANDA: RAIMONDO ILARIA

MATRICOLA N. 1164596

ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020

INDICE:

INTRODUZIONE

CAPITOLO PRIMO – CONOSCENZA: LA RISORSA CHIAVE DEL VANTAGGIO COMETITIVO AZIENDALE

- 1.1 Evoluzione del contesto ambientale di riferimento e analisi del vantaggio competitivo
- 1.2 Definizione del concetto di conoscenza e relative teorie economiche
- 1.3 Classificazione della conoscenza: differenti tipologie
- 1.4 “Spirale della conoscenza”: modello per la condivisione della conoscenza aziendale

CAPITOLO SECONDO: IL PROCESSO DI KNOWLEDGE MANAGEMENT

- 2.1 Knowledge Management: differenti teorie alla base del processo
- 2.2 Nonaka e Takeuchi: strategia e struttura organizzativa vincenti per implementare il KM
- 2.3 Benefici e limiti del Knowledge Management in azienda

CAPITOLO TERZO: MODELLO ORGANIZZATIVO A SUPPORTO DEL KM: LE COMUNITA' DI PRATICA

- 3.1 Dalle comunità di pratica...
- 3.2 ... Alle virtual community
- 3.3 Strumenti informatici per l'applicazione delle virtual community

CONCLUSIONE

BIBLIOGRAFIA

INTRODUZIONE

Fin dall'epoca greca e romana, molti filosofi hanno trattato e discusso il tema della conoscenza, definendola in vari modi secondo il proprio pensiero, ma è divenuta centrale nel dibattito economico in anni relativamente recenti. È dalla seconda metà del 1900, infatti, che molti autori e teorici hanno tentato di definirla secondo le dimensioni economiche e manageriali, fino a creare differenti orientamenti e teorie che si discostano tra loro, in base al contesto ambientale cui si riferiscono. In questo elaborato, suddiviso in tre parti, si cercherà di trattare il tema della conoscenza in modo da ottenerne una visione generale.

Per prima cosa, verrà spiegato uno dei maggiori motivi per cui si è attribuito a tale tema, un ruolo così centrale nella vita quotidiana delle aziende, successivamente verranno riportate alcune teorie economiche che tentano di definire il concetto di conoscenza, fino all'analisi e definizione del pensiero, di orientamento giapponese, proposto dagli autori Nonaka e Takeuchi (1995). Questi hanno inoltre definito la conoscenza secondo diverse classificazioni, che sono fondamentali per comprendere il funzionamento del modello di condivisione della conoscenza a forma di spirale.

Nella seconda parte dell'elaborato verrà spiegato il processo di Knowledge Management, che permette la gestione della conoscenza in modo da renderla effettivamente utilizzabile e di valore per l'organizzazione. Innanzitutto, come per il concetto di conoscenza, verranno presentate alcune differenti definizioni di KM, successivamente, in linea con gli studi di Nonaka e Takeuchi saranno analizzate le strutture e le strategie organizzative più adeguate per sostenere tale processo. Infine saranno analizzati ed elencati i benefici ed i rischi che la sua implementazione comporta.

Come ultima parte, si è volto approfondire il tema delle virtual community. Al giorno d'oggi, con le nuove tecnologie dell'informazione è sempre più possibile attuare sistemi di smart working, che permettono di svolgere le proprie mansioni anche a distanza. Questa possibilità, collegata alla necessità di trasferimento della conoscenza tra soggetti, ha permesso l'origine delle comunità di pratica virtuali. In questo elaborato verranno, perciò, analizzate e descritte, come introduzione al tema, le comunità di pratica nella dimensione reale, per poi spiegare il funzionamento delle virtual community e di quali siano i vantaggi ottenibili con il loro utilizzo.

CAPITOLO PRIMO - Conoscenza: la risorsa chiave del vantaggio competitivo aziendale

1.1 Evoluzione del contesto ambientale di riferimento

Per comprendere l'importanza della conoscenza nella vita quotidiana delle aziende è necessario descrivere il contesto ambientale da cui ha avuto origine la sua progressiva rilevanza. Come si può osservare nella storia, infatti, gli ultimi decenni si sono caratterizzati per una progressiva apertura dei mercati verso nuove economie e, con l'avvento delle tecnologie informatiche, si è creata una maggiore connessione tra di essi, fino al raggiungimento di un mercato unico e generale. Inoltre l'abbattimento delle barriere spazio-temporali (Campisi, Passiante, 2007) e l'ampliamento dei confini aziendali a livello globale, hanno portato le organizzazioni a dover competere in un contesto vasto e dinamico, influenzato da una molteplicità di variabili interconnesse tra loro che lo rendono molto differente rispetto al passato. Questo non essendo più facilmente controllabile e prevedibile (Profili, 2004) ha orientato le organizzazioni a ricercare fattori che consentissero di ottenere un vantaggio competitivo stabile e sostenibile nel lungo periodo, non più basato lavoro e capitale, ma su fattori specifici e intangibili, quali la conoscenza, definita risorsa critica per il conseguimento del vantaggio competitivo dalla teoria del Management Strategico di Porter (1985, si veda Tunisini, Pencarelli, Ferrucci, 2014), che si occupa di analizzare il conseguimento della catena del valore con cui si compone il prodotto di mercato.

Da tali fattori ha avuto origine la teoria della Knowledge Based View (Nonaka, 1994), derivante da due orientamenti economici, i quali, partendo dal presupposto che l'impresa sia un insieme di elementi la cui finalità è l'attribuzione di un valore aggiunto alle risorse possedute, si possono dividere in: Resource Based View e la teoria delle Dynamic Capabilities. La prima, basata sui processi di appropriazione del valore creato attraverso le risorse (Penrose, 1995b), viene considerata un paradigma statico, mentre la seconda è considerata un paradigma processuale basato sulla creazione del valore (Teece, Pisano, Schuen, 1997), secondo cui il vantaggio competitivo è dato dalla capacità di impiegare e combinare le risorse possedute, partendo da competenze di base, teoriche e non specifiche, e ottenendo competenze firm specific. La teoria della Knowledge Based View, sviluppando i due orientamenti, individua tre motivazioni che hanno portato a considerare la conoscenza come risorsa fondamentale per il vantaggio competitivo, sottolineando la necessità di una sua adeguata gestione (Fusciani, 2005). La prima si riferisce al cambiamento degli scenari economici, come spiegato precedentemente, che hanno portato a considerare maggiormente il ruolo della memoria organizzativa e i processi di knowledge engineering. La seconda motivazione analizza la progressiva erosione delle altre tradizionali fonti di vantaggio competitivo, non più capaci di produrre un risultato duraturo, che ha spinto le imprese a considerare maggiormente il

fattore della conoscenza aziendale. Ed infine si è rafforzata la necessità di individuare metodi adeguati per gestire e sfruttare la conoscenza posseduta, a causa di una sua continua dispersione spaziale dovuta alle sempre più numerose pratiche di outsourcing e di espansione geografica che comportano il frazionamento della conoscenza posseduta e la perdita di gran parte del sapere aziendale. Tutte queste motivazioni hanno portato alla creazione di pratiche di Knowledge Management, per gestire accuratamente la conoscenza organizzativa.

1.2 Definizione del concetto di conoscenza e relative teorie economiche

L'accresciuta importanza della conoscenza ha segnato un passaggio fondamentale nelle moderne teorie economico-aziendali, fino a questo momento, infatti, la sua gestione avveniva in modo inconsapevole, dato che la maggiore stabilità dell'ambiente permetteva loro di ottenere ottimi risultati tramite lo sfruttamento di fattori di produzione tradizionali, ma con l'evoluzione ambientale si è resa chiara l'inefficienza del processo, spostando l'attenzione verso il contributo che le capacità e le conoscenze individuali potevano fornire allo svolgimento dell'attività aziendale e al valore della stessa. In particolare Drucker (1999) afferma che la conoscenza "non è solo una delle tante risorse produttive al pari di quelle tradizionali (lavoro, capitale e terra), ma è la sola risorsa significativa nel nostro tempo", come una sorta di elemento distintivo della nuova società. Analogamente Nonaka (2007) sostiene che "in un'epoca in cui l'unica certezza è l'incertezza, l'unica fonte sicura per il vantaggio competitivo è la conoscenza". Questo fattore di produzione va analizzato secondo un'ottica evolutiva, infatti, il semplice possesso di conoscenza non assicura all'impresa l'ottenimento dei vantaggi che da essa potrebbero derivare se gestita e sfruttata adeguatamente, e il suo utilizzo si fonda sull'interazione tra le persone che possiedono conoscenza e che sono in grado di crearne di nuova, definite "knowledge worker" (Drucker, 1999), cioè in grado di utilizzare la conoscenza produttivamente.

Nel ricercarne una definizione è necessario innanzitutto distinguere dal concetto di dati e di informazioni, su cui si basa. Gli studi di knowledge management prendono come assunto la presenza di una relazione gerarchica tra questi elementi, rappresentati con uno schema a forma di piramide: (Ridi, 2019)



Figura 1 - Piramide della Conoscenza (Ridi)

I dati aziendali sono definiti come simboli che rappresentano una serie di fatti ed eventi, argomenti o notizie di interesse per l'azienda. Necessitano di essere analizzati, sintetizzati e trasformati per poter generare valore, in quanto se presi singolarmente risultano inutili.

Le informazioni sono il risultato dell'elaborazione dei dati attraverso la loro contestualizzazione nella realtà aziendale, grazie alla quale è possibile attribuirgli un significato comprensibile per il destinatario. Arricchiscono il bagaglio esperienziale dell'azienda e la loro diffusione contribuisce all'ottimizzazione del lavoro attraverso la condivisione di modelli operativi e procedurali comuni.

Ad un livello superiore è posta la conoscenza, generata dall'attività di analisi delle informazioni a disposizione, applicata alla realtà e messa in relazione con la conoscenza pregressa. È quindi possibile definirla come un insieme di informazioni organizzate ed elaborate al fine di diffondere esperienza, accumulare culture e competenze. È importante sottolineare che, mentre i dati e le informazioni possono essere elaborate da una macchina, la conoscenza può assumere significato solo se generata dalla mente umana, mentre assimila e utilizza le informazioni.

Il dibattito e l'analisi del concetto di conoscenza hanno radici precedenti alla sua applicazione in ambito economico, manageriale ed organizzativo, già Platone (si veda Fusciani, 2005) la definì come “una credenza vera giustificata”, una verità ritenuta tale per l'individuo che la utilizza. Inoltre non ne esiste una definizione univoca, ma questa acquisisce molteplici sfumature di significato in base al diverso orientamento teorico assunto, i quali possono essere riassunti in due macro orientamenti: studio filosofico occidentale e orientale. Secondo l'orientamento occidentale, la conoscenza può essere studiata da un punto di vista razionale o empirico, il primo sostiene che essa derivi da un processo ideativo interno alla mente, con riferimento al rapporto soggetto e oggetto da indagare, assume che l'oggetto esista in quanto pensato e percepito dal soggetto. A questa concezione si contrappone il punto di vista dell'empirismo, che considera la conoscenza come derivante dall'esperienza sensibile: l'oggetto viene visto come una cosa che si manifesta da sé e si offre all'intuizione del soggetto che attraverso la sua iniziativa lo rende noto.

Secondo Nonaka e Takeuchi (1995), teorici giapponesi, l'oggetto indagato e il soggetto indagante sono da considerarsi inscindibili, a differenza di quanto sostenuto dallo studio occidentale, ma in accordo con la tradizione orientale, la quale assume la non-scissione tra mente e corpo, dando fondamentale importanza all'esperienza diretta e personale come presupposto per la generazione della conoscenza.

In contesto aziendale-organizzativo la formulazione di teorie inerenti la conoscenza non possono basarsi solamente su analisi filosofiche, ma l'applicazione della conoscenza all'interno dell'organizzazioni, richiede una comprensione della sua natura, del suo significato e delle possibili fonti di creazione. Marshall (si veda Tunisi, Pencarelli, Ferrucci, 2014) precursore dell'economia neoclassica, è uno dei primi teorici ad individuare la conoscenza come fattore indipendente.

Sviluppa, però, il suo pensiero in un contesto ambientale molto stabile, equiparando perciò la conoscenza all'informazione, ed in particolare al possesso di informazioni sui prezzi di mercato, attribuendone così il controllo all'azienda. La scuola economica austriaca rappresentata da Hayek e Shumpeter (si veda Fusciani, 2005), invece, attribuisce maggior rilievo alla dimensione soggettiva della conoscenza sottolineando come questa sia altamente mobile e difficile da catturare. Hayek si sofferma sull'importanza della conoscenza specifica, relazionata al contesto, rispetto alla conoscenza scientifica, considerata più generale. Shumpeter, invece, propone un modello di ricombinazione della conoscenza, facendo leva sulla componente soggettiva, con lo scopo di superare le difficoltà presenti in un contesto economico molto dinamico. Una visione innovativa è, invece, offerta da Penrose (1995a), la quale sposta l'attenzione sulla singola azienda, considerata un deposito di conoscenza. Mette in evidenza la fondamentale importanza delle risorse, sia umane che materiali, che però acquisiscono valore solo se messe in movimento da una conoscenza adeguata. In approfondimento alla definizione di impresa come "deposito di conoscenza" proposta da Penrose, la teoria evoluzionistica del cambiamento economico e tecnologico (Nelson e Winter, 1982) afferma che la conoscenza venga immagazzinata sotto forma di schemi regolari e prevedibili dalle imprese, denominati routine, arrivando ad individuarne la dimensione comportamentale.

Per riassumere, possiamo utilizzare la definizione proposta da Davenport e Prusak (1998, si veda Grandinetti, 2003), secondo cui "la conoscenza è una miscela fluida di esperienza raccolta, di giudizi di valore, di informazione contestuale e di visioni di esperti, che costituisce un modello per valutare ed incorporare nuove esperienze ed informazioni. Essa trae origine e risiede nella mente degli individui, soggetti del conoscere. A livello di organizzazione, spesso la conoscenza è racchiusa non solo nei documenti e negli archivi, ma anche nelle routines, nei processi, nelle pratiche e nelle norme". Da questa affermazione si ricava una sintesi delle precedenti definizioni, la quale considera la conoscenza come un insieme di vari elementi, strutturati o non strutturati formalmente, la quale può essere concepita sia come processo che come oggetto ed essendo intuitiva è difficile da racchiudere nelle parole e da comprendere secondo termini logici.

In aggiunta a queste definizioni che si limitano ad attribuire diversi significati al concetto di conoscenza, è utile riportare un paio di teorie elaborate in ambito manageriale, che trattano la relazione tra strategia aziendale e conoscenza organizzativa. Un primo pensiero, offerto da Drucker (1999) prefigura l'avvento di una "società della conoscenza", descrivendo un mondo caratterizzato da un ambiente competitivo in rapido cambiamento ed interamente basato su questo fattore in tutti gli ambiti di vita aziendale. L'innovazione quotidiana rappresenta quindi l'unico possibile fattore di sopravvivenza, la quale presuppone la capacità dell'azienda di abbandonare le conoscenze obsolete e apprendere come crearne di nuove attraverso il miglioramento e lo sviluppo continuo.

Una seconda teoria, elaborata da Senge (si veda Fusciani, 2005), tratta invece il processo dell'apprendimento organizzativo, come unica via per consentire il mantenimento del vantaggio competitivo in un ambiente dinamico. L'apprendimento è da considerarsi sia come funzione *adattiva*, cioè ricezione passiva della conoscenza già presente, sia come funzione *generativa* per cui l'azione risulta attiva nello sviluppo di nuove soluzioni.

Queste teorie sono utili per comprendere quanto affermato nel paragrafo precedente, in cui si è evidenziato il cambiamento del contesto ambientale che ha portato alla progressiva rilevanza del tema della conoscenza all'interno delle organizzazioni. Come è possibile osservare, non viene data una definizione chiara di conoscenza, questa assume diverse interpretazioni in base ai differenti contesti ambientali, sociali, economici e culturali in cui viene inserita.

1.3 Classificazione della conoscenza: differenti tipologie

Un contributo di particolare rilievo è fornito dagli studi di Nonaka e Takeuchi (1995), due autori giapponesi che basandosi sulle osservazioni di Polanyi (1966) hanno definito una teoria generale della creazione della conoscenza organizzativa. L'attenzione dei due autori, sostenitori dell'orientamento filosofico orientale, si concentra sul processo attivo di creazione della conoscenza all'interno dell'organizzazione, definendo la conoscenza come “un processo dinamico di giustificazione delle credenze personali diretto verso la verità”, mentre il processo della sua creazione viene definito come “la capacità dell'intera organizzazione di generare nuova conoscenza, di diffonderla all'interno di tutta l'organizzazione, e di incorporarla in prodotti e servizi oppure nel sistema dell'attività aziendali”. La teoria della creazione della conoscenza organizzativa formulata da Nonaka e Takeuchi (1995) si fonda sulla distinzione tra diversi tipi di conoscenza, individuati in base a due dimensioni: epistemologica e ontologica.

La prima distinzione, epistemologica, definisce la conoscenza secondo la sua natura, la quale può risultare esplicita, intesa come parte di conoscenza esprimibile, codificabile e facilmente trasferibile tra diversi soggetti, o tacita, intesa come la parte di conoscenza che risiede nella mente delle persone, rappresentata dall'intuito, l'esperienza e la cultura personale. Questo introduce alla dimensione ontologica, che definisce la relazione tra individui e organizzazione, importante al fine della creazione di conoscenza organizzativa. A tal proposito è utile differenziare la conoscenza individuale (a livello di singolo individuo), di gruppo (conoscenza comune ad un gruppo di persone che si considerano parte di una comunità), organizzativa e inter-organizzativa (processo di condivisione della conoscenza e cooperazione tra più imprese). I due autori, nei loro studi, si soffermano sul significato di conoscenza organizzativa intesa come “un processo a spirale che

muove dal livello individuale e si amplifica nell'organizzazione nel suo complesso, passando da livelli ontologici inferiori a quelli superiori e coinvolgendo comunità sempre più ampie" (1997). Questa prima di diventare tale può essere considerata conoscenza *grezza*, cioè ancora detenuta implicitamente dai singoli individui, i quali le attribuiscono un valore aggiuntivo attraverso l'interazione sociale che ha luogo nel gruppo di lavoro, modificando le proprie conoscenze individuali e creando conoscenza organizzativa.

Le due dimensioni sono strettamente collegate tra loro, e si basano sulle osservazioni di Polanyi (1966, si veda Fusciani, 2005), il quale introduce per la prima volta la duplice classificazione, tacita ed esplicita, della conoscenza. Egli dapprima individua la caratteristica della personalità nel processo conoscitivo, sostiene infatti che "la comprensione è un atto personale che non può mai essere sostituito da un'operazione formale", sottolineando il ruolo attivo del soggetto conoscente nell'esercizio della conoscenza, tramite l'interazione con gli oggetti che lo circondano e la formazione di esperienza individuale fondamentali per l'avanzamento della conoscenza. Quindi, arriva a considerare la componente tacita della conoscenza come "diretta conseguenza della caratteristica della personalità del processo conoscitivo, in quanto egli può conoscere più di quello che è in grado di esprimere". Questa affermazione è utile per comprendere la difficoltà nella trasmissione e codificazione della conoscenza, in quanto la maggior parte di questa è tacita, mentre la parte di essa esplicita rappresenta solo "la punta dell'iceberg" (Polanyi 1966).

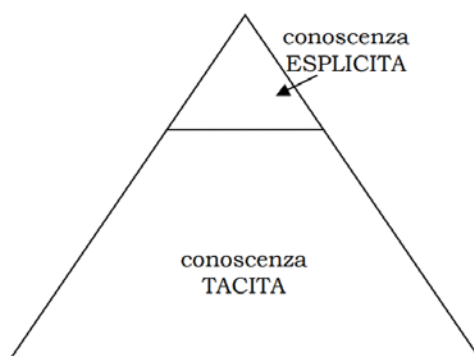


Figura 2 - Iceberg della conoscenza (Polanyi)

Dalle classificazioni riportate da Passiante e Campisi nel loro elaborato (2007) possiamo individuare ulteriori sottocategorie rispetto alla dimensione duale di Polanyi. La conoscenza esplicita può essere suddivisa in due dimensioni: *Know-what*, considerata l'equivalente dell'informazione ed in relazione con il cuore della conoscenza che ogni categoria di esperti possiede, e *Know-why*, considerata conoscenza scientifica che influenza lo sviluppo tecnologico, il ritmo e le caratteristiche delle sue applicazioni in ogni tipo di settore industriale tramite processi

organizzati. Anche la conoscenza tacita è a sua volta composta da: una componente oggettiva, il *know-how*, definito come la tecnica che comprende l'insieme di abilità e forze informali difficili da cogliere; e una dimensione soggettiva, il *know-who*, considerato conoscenza cognitiva, rappresentata dall'insieme di schemi, modelli mentali, credenze e percezioni, relative alla realtà e al mondo circostante, così consolidati da essere divenuti assiomatici.

Secondo Nonaka e Von Krogh (2009), la piramide di Polanyi e la successiva classificazione sono utili a comprendere che la conoscenza è, per la maggior parte, tacita, difficilmente esprimibile e condivisibile, perciò il nucleo del processo di creazione di conoscenza risiede nella capacità di mobilitare e convertire la conoscenza tacita degli individui all'interno dell'organizzazione (Campisi, Passiante, 2007).

Questa distinzione, descritta precedentemente, può essere utilizzata per comprendere la differenza di pensiero tra l'approccio occidentale, che si focalizza sul gestire e misurare la conoscenza, e l'approccio giapponese che si basa su come creare nuova conoscenza. Il primo infatti si sofferma nel considerare la conoscenza come necessariamente esplicita e codificabile, in quanto più semplice da controllare, misurare, inserire negli database e facilmente processabile da una concezione dell'impresa come una macchina che elabora informazioni, sottovalutando completamente l'importanza della creazione di conoscenza organizzativa. Il secondo approccio invece afferma che, all'interno dell'organizzazione, i due tipi di conoscenza devono interagire l'uno con l'altro attraverso le azioni degli individui al fine di innescare un processo di creazione di nuova conoscenza, integrando quindi la visione basata sulla conoscenza esplicita con quella orientata alla conoscenza tacita, costruendo una prospettiva unitaria (Campisi, Passiante, 2007, Fusciani, 2005).

La conoscenza può essere classificata anche in base alla sua localizzazione o alla sua dipendenza dalla sorgente. Rispetto alla dimensione localizzazione, questa può risiedere sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, e tra le varie attività, il processo di gestione ha il compito di individuare le tipologie di integrazione esistenti tra le diverse forme di conoscenza, comprenderne la fonte d'origine e provvedere al loro mantenimento, facendo leva sul know-how di soggetti interni o esterni all'azienda per creare valore.

La classificazione secondo la dipendenza dalla sorgente, crea una distinzione della conoscenza in relazione alla sua dipendenza dal possessore o creatore. Quando la conoscenza viene codificata, la sua capacità di trasferirsi aumenta, permettendo la sua movimentazione attraverso l'ausilio di strumenti elettronici, supporto cartaceo, registrazioni o filmati. Quando si parla di mobilità di conoscenza, ci si riferisce all'abilità di trasferirla da una persona dell'organizzazione ad un'altra, senza che essa perda il suo contesto e il suo significato (Campisi, Passiante, 2007)

1.4 “Spirale della conoscenza”: modello per la condivisione della conoscenza aziendale

Precedentemente è stato anticipato che gli autori Nonaka e Takeuchi, nei loro studi, si sono focalizzati sul definire un processo attivo di creazione e condivisione della conoscenza all'interno dell'organizzazione. Per l'appunto, hanno ideato un modello, chiamato “spirale della conoscenza”, basandosi sul presupposto per cui la conoscenza si diffonda attraverso un processo di interazione sociale tra soggetti, trasformando così la conoscenza tacita in esplicita e diffondendola nell'ambiente organizzativo. Il processo di trasformazione viene definito “conversione della conoscenza” e si sviluppa in quattro fasi (Nonaka, 2007, Nonaka, Takeuchi, 1995).

La prima è definita *socializzazione* ed indica il passaggio da conoscenza tacita ad altra conoscenza tacita. Non essendo questa modificabile e trasmissibile può avvenire solo con il contatto diretto tramite l'osservazione, l'imitazione e la pratica e si verifica quando due o più soggetti condividono un'esperienza comune nello stesso contesto, ad esempio quando l'apprendista impara la propria mansione affiancando un lavoratore più esperto. Ma dato che la conoscenza trasmessa non diviene mai esplicita, l'apprendimento risulta limitato e non può essere sfruttato adeguatamente dall'organizzazione. La seconda fase, *esteriorizzazione*, esprime la conoscenza tacita attraverso concetti espliciti, in forma di metafore, ipotesi o modelli. Questa fase viene considerata il nodo chiave per la creazione di conoscenza, in quanto permette di creare nuovi concetti in modo esplicito, partendo dalla conoscenza tacita individuale. Un esempio, ripotato da Nonaka (2007) nei suoi studi, può essere il caso di un contabile aziendale che utilizza un approccio innovativo, basato sulle sue conoscenze tacite pregresse, per effettuare un controllo di bilancio, creando in questo modo nuova conoscenza grazie alle sue capacità di sintetizzare e rielaborare le informazioni possedute e le esperienze passate. I concetti espliciti possono essere creati tramite la sequenza metafora-analogia-modello, la quale definisce la percezione di un oggetto tramite l'associazione simbolica di questo ad un elemento considerato simile, permettendo di superare il divario che separa l'immagine simbolica dal modello logico (Fusciani, 2005). La terza fase è strettamente collegata alla precedente e riguarda la *combinazione*. Questa si riferisce alla sistematizzazione dei concetti, e consente di passare dalla conoscenza esplicita ad un'altra. Gli individui scambiano e combinano conoscenza avvalendosi di diversi strumenti come documenti, incontri, reti informatiche. La riconfigurazione delle informazioni può condurre a nuove forme di conoscenza che vengono poi condivise con il resto del team. Infine, l'ultima fase consiste *nell'interiorizzazione*, cioè traduce la conoscenza esplicita in conoscenza tacita. Questo passaggio risulta facilitato se la

conoscenza viene codificata in manuali o documenti, permettendo in questo modo una maggiore velocità di trasmissione e una maggiore comprensione dei concetti. Gli individui che hanno ricevuto le codifiche, durante questa fase, iniziano ad usarle per ampliare, estendere e riformulare la propria conoscenza, permettendo così di questa, l'interiorizzazione di questa, arrivando fino a considerarla scontata nel background di strumenti e risorse necessarie per svolgere il proprio lavoro.

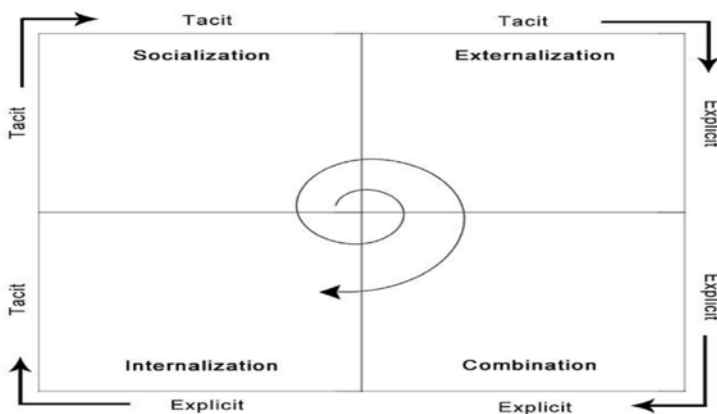
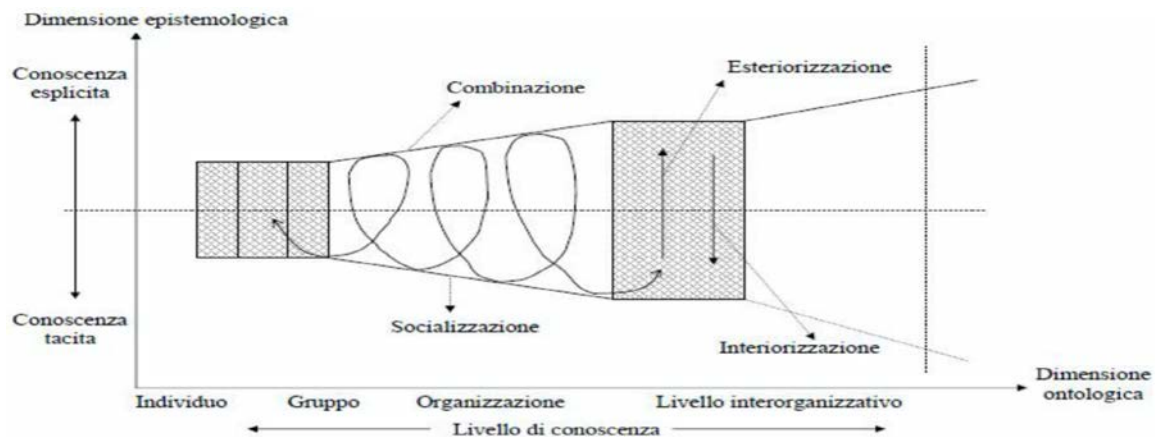


Figura 3 – Spirale della conoscenza (Nonaka, Takeuchi)

Il modello presuppone quindi l'interazione dinamica in forma di spirale delle due dimensioni di conoscenza, come rappresentato in figura 4, ma per comprenderlo concretamente è possibile analizzare l'esempio presentato da Nonaka e Takeuchi (1995), i quali lo hanno sperimentato nella società giapponese Matsushita Electric Industrial Company impegnata nella progettazione di una macchina per fare il pane. Come primo punto, Nonaka apprende i taciti segreti del panettiere dell'Osaka International Hotel, attraverso l'osservazione del suo lavoro e delle sue movenze, sperimentando la fase della socializzazione. Successivamente, traduce questi segreti in conoscenza esplicita tramite la sua codificazione e li comunica ai membri del team, applicando la fase dell'esteriorizzazione. Durante la terza fase, la combinazione, il team di lavoro standardizza la conoscenza acquisita, inserendola in un manuale o in una cartella di lavoro ed incorporandola nel prodotto. Infine attraverso l'esperienza di creazione di un nuovo prodotto, Nonaka e i membri del team arricchiscono la propria base di conoscenze tacite (interiorizzazione), arrivando a comprendere

che è possibile eguagliare la qualità offerta da panettieri professionisti, con macchine automatizzate casalinghe. Questo riporta alla fase iniziale del processo di trasmissione della conoscenza, ma con la differenza nel possedere un bagaglio di conoscenze superiori, in quanto la nuova tacita intuizione sulla qualità genuina sviluppata nella progettazione del robot casalingo viene comunicata in modo informale agli altri dipendenti dell'azienda che la utilizzano per formulare standard di qualità



equivalenti per altri nuovi prodotti, siano essi elettrodomestici o apparecchiature audiovisive. In questo modo, la base di conoscenza dell'organizzazione diventa sempre più ampia. La codificazione e l'interiorizzazione sono i passaggi più critici di questo modello, in quanto entrambi richiedono l'impegno personale. Allo stesso modo, quando il contabile articola la sua conoscenza tacita e la incarna in una nuova innovazione, la sua identità personale è direttamente coinvolta in modo maggiore rispetto al semplice inserimento di cifre in un piano finanziario convenzionale. Infatti, poiché la conoscenza tacita include modelli mentali e credenze oltre al know-how, passare dal tacito all'esplicito è in realtà un processo di articolazione della propria visione del mondo: cos'è e cosa dovrebbe essere. Quando i dipendenti inventano nuove conoscenze, reinventano anche se stessi, l'azienda e persino il mondo.

Figura 4 - Spirale della conoscenza organizzativa (Nonaka, Takeuchi)

Nonaka e Takeuchi suggeriscono allora cinque condizioni sostanzialmente indispensabili per ottenere un ambiente e un clima aziendale che consenta di avviare la spirale nel modo migliore:

1) *Intenzionalità organizzativa*: definita come “aspirazione dell'organizzazione a raggiungere i suoi obiettivi” e intesa come “ruolo dell'organizzazione a voler perseguire e diffondere all'interno della stessa un contesto e una cultura aziendale idonei alla creazione e diffusione della conoscenza, coinvolgendo i dipendenti” (Nonaka e Takeuchi, 1995).

2) *Autonomia*: riferita alla condizione lavorativa dei dipendenti, i quali devono poter esprimere liberamente il proprio know-how e in generale la loro conoscenza tacita, affinché nella fase di

socializzazione l'intera conoscenza venga trasferita, facendo però attenzione al rischio di isolamento lavorativo del dipendente rispetto al gruppo.

3) *Creazione del caos creativo*: è una situazione che si può creare autonomamente o può essere indotta volontariamente dal management. Agevola la creazione di conoscenza, attraverso la rottura della routine, dei quadri di riferimento consolidati e delle abitudini dei suoi membri, spingendoli continuamente a cercare nuove soluzioni e a mantenersi al passo con i cambiamenti dell'ambiente.

4) *Ridondanza*: si riferisce a un "eccessiva" quantità di informazioni date agli individui all'interno dell'azienda. Questo punto, anche se molto discusso in quanto non efficiente, viene considerato fondamentale dagli autori per favorire le occasioni di comunicazione informale e l'emergere di soluzioni ottimali, grazie alla molteplicità di punti di vista e competenze coinvolte.

5) *Varietà minima richiesta*: si riferisce all'organizzazione nel suo complesso e implica una necessaria flessibilità dell'organizzazione che assicuri una struttura interna adatta alla varietà e alla complessità dell'ambiente esterno.

Possiamo concludere, quindi, affermando che gli studi di Nonaka e Takeuchi siano alla base della moderna concezione di conoscenza organizzativa, anche se il dibattito in merito è ancora aperto e molto più ampio rispetto alle teorie qui riportate. In questo capitolo abbiamo presentato il concetto di conoscenza e il modello per il suo trasferimento, ma come evidenziano i due autori (1995), "un'organizzazione non è in grado, in sé, di creare conoscenza. [...] la conoscenza tacita posseduta dai singoli costituisce la base della creazione di conoscenza organizzativa." Perciò una strategia organizzativa knowledge based è possibile solo con: la presenza di cooperazioni positive e funzionali tra soggetti orientati all'accrescimento reciproco; la condivisione di modelli, conoscenze e valori comuni; il riconoscimento, da parte dei soggetti, di appartenere ad una comunità aziendale, oltre ad autoriconoscersi come "knowledge worker" (Drucker, 1999).

CAPITOLO SECONDO - Il processo di Knowledge Management

2.1) Knowledge Management: differenti teorie alla base del processo

Il Knowledge Management è una disciplina manageriale che, tramite approcci basati sull'innovazione culturale, organizzativa e tecnologica (Shujahat, Sousa, 2019), fonda la propria attività nell'individuazione degli strumenti e dei processi adeguati per gestire la conoscenza, considerata la chiave per perseguire strategie basate sul valore aggiunto. La sua definizione è una sintesi di varie teorie disponibili in letteratura. Una prima riflessione è offerta da Skyrme (2000, si veda Monti, 2004), il quale sostiene che “la gestione della conoscenza è la gestione esplicita e sistematica della conoscenza vitale dell'organizzazione e dei suoi processi associati di creazione, organizzazione, diffusione, utilizzo e sfruttamento”. Dalla teoria si ricava una duplice attività del KM, differenziata in base alla tipologia di conoscenza da trattare: nel caso di conoscenza tacita si riscontrano maggiori problemi di gestione legati alla difficoltà di estrarre la conoscenza dagli individui, mentre per la conoscenza esplicita, la pratica risulta più semplificata, legata alla progettazione di sistemi per organizzare e rendere disponibile la conoscenza all'interno dell'organizzazione.

Tra le varie teorie organizzative (tratte da Fusciani, 2005), possiamo trovare lo “scientific management” di Taylor, il quale diversamente da Malhotra (1998), non considera il valore apportato da una attuazione congiunta tra tecnologie e innovazione creativa data dalla componente umana, ma si focalizza solo sulla razionalizzazione completa delle conoscenze presenti nel processo lavorativo, definito *scatola nera*, tramite la formalizzazione e codificazione delle abilità ed esperienze umane, allo scopo di renderle riutilizzabili. Simon (si veda Johnson e Whittington, 2019), invece, nella sua teoria considera gli individui come sistemi che processano informazioni, caratterizzati da razionalità limitata, ed inserisce questo fattore nella teoria della divisione del lavoro

proposta da Taylor. Il modello elaborato tenterebbe, quindi, di raccogliere le conoscenze individuali e trasferirle alle macchine, in modo da alleggerire il lavoro degli individui e ottenere la codifica standardizzata della loro conoscenza, creando in questo modo una divisione del lavoro cognitivo (Monti, 2004).

Un approccio completamente opposto è presentato dalla teoria delle relazioni umane di Elton Mayo (si veda Tunisini, Pisano, Schen, 1997), che dimostrò un aumento della produttività lavorativa proporzionale al miglioramento del contesto di lavoro, del senso di appartenenza percepito dai lavoratori e delle relazioni tra colleghi, introducendo l'importanza del fattore umano nella gestione della conoscenza e organizzazione dell'organizzazione. Analogamente gli studi di Peters e Waterman (si veda Monti, 2004) si basano sull'analisi del fattore umano ed in particolare sulla creazione di una cultura organizzativa, al fine di trasformare una struttura rigida e meccanica in un luogo più informale e motivante, sottolineando l'importanza della condivisione dei valori, delle esperienze e degli ideali.

Da queste definizioni emergono alcuni punti in comune sui quali gli autori si trovano in accordo: il KM è un insieme di metodologie e processi volti a gestire la conoscenza per renderla disponibile all'impresa, poiché questa è la risorsa primaria da tutelare e gestire, e gli ambiti aziendali di applicazione sono le persone, la struttura e la tecnologia (Fusciani, 2005).

Il primo ambito è considerato di fondamentale importanza e deve essere gestito nel modo migliore: le *persone* sono infatti, portatrici di conoscenza tacita non gestibile dall'organizzazione in via diretta, perciò il processo di KM deve essere strutturato in modo flessibile per facilitare le interazioni tra i soggetti e il trasferimento di competenze specialistiche e trasversali, ma mantenendo un elevato livello di controllo sugli individui per evitare la dipendenza dalla singola persona, risultando vulnerabili (Cinti, 2011, si veda Fusciani 2005).

Il secondo ambito di applicazione tratta la progettazione dei *processi* aziendali, come appena anticipato, la struttura deve risultare abbastanza flessibile da permettere l'interazione tra i soggetti, ma allo stesso tempo deve garantire un livello di burocratizzazione adeguato a mantenere sotto controllo l'organizzazione (Cohen, Olsen, 2015). Occorre perciò analizzare il caso specifico e comprendere quale strategia sia adeguata a consentire una soluzione di compromesso tra queste due tendenze (Fusciani, 2005). Infine, l'ultimo ambito di intervento del KM considera l'analisi della tecnologia più adeguata per supportare il processo, permettendo la comunicazione e l'interazione tra individui dislocati in diverse sedi geograficamente distanti tra di loro. È evidente, però, che questo approccio favorisca paesi e mercati tecnologicamente più evoluti, a discapito di comunità ancora in via di sviluppo.

In definitiva “il KM ha per obiettivo il miglioramento di efficienza, efficacia e qualità d’innovazione dei processi aziendali attraverso la sistematica, strutturata e continua trasformazione dell’informazione in conoscenza” (Fusciani, 2005, Monti, 2004).

2.2 Nonaka e Takeuchi: strategia e struttura organizzativa vincenti per implementare il KM

Il processo di KM per essere applicato in azienda necessita di una analisi approfondita del contesto e del caso specifico cui ci si riferisce, Nonaka e Takeuchi (1995, Nonaka, 2007) per superare questa difficoltà di implementazione, suggeriscono uno stile di management e una struttura organizzativa adeguate, che hanno lo scopo di favorire la creazione di conoscenza. Gli autori, in seguito ad un approfondito studio, hanno identificato due macro-orientamenti strategici maggiormente diffusi tra le aziende, il modello top-down e il modello bottom-up, che in riferimento agli obiettivi preposti risultano entrambi incapaci di alimentare l’interazione dinamica necessaria alla creazione di conoscenza organizzativa. Questo dovuto al fatto che, il modello top-down, si riferisce ad una strategia organizzativa fortemente accentrata, in cui si assume che le informazioni e le decisioni abbiano origine rigorosamente nel vertice aziendale, unico possessore del diritto e della capacità di creare conoscenza, per poi essere comunicate ai livelli inferiori tramite percorsi stabiliti dalla struttura gerarchica, relegando alla linea operativa solamente l’esecuzione di operazioni routinarie. Assume che la conoscenza possa essere creata solo all’interno dei confini organizzativi, e che sia strettamente legata all’informazione: il vertice riceve informazioni base dalla linea operativa, che elabora per renderle utilizzabili nella pianificazione strategica e nella definizione di ordini e concetti, successivamente inviati alla linea operativa per la loro applicazione. Si rende chiaro come le fasi di socializzazione ed exteriorizzazione, del modello a spirale proposto da Nonaka e Takeuchi, vengano completamente sottovalutate, escludendo quindi il capitale intellettuale dal processo di creazione della conoscenza ed ottenendo un utilizzo parziale del potenziale aziendale.

Il modello bottom-up, invece, basa i propri principi sull’autonomia lavorativa dei soggetti e su un’opinione di creazione della conoscenza totalmente opposta al modello top-down. Esso infatti assume che la conoscenza venga creata e controllata dalle linee operative, le quali sono costituite da soggetti indipendenti tra loro, e che la struttura organizzativa sia piatta ed orizzontale con l’eliminazione della suddivisione gerarchica in vari livelli. Tale modello, in riferimento al modello a spirale di Nonaka e Takeuchi, pur favorendo la creazione di conoscenza in relazione all’esperienza diretta dei soggetti coinvolti, non permette l’interazione tra di essi, complicando lo svilupparsi della fase di combinazione e successivamente interiorizzazione, fondamentali per la condivisione della conoscenza (si veda Slack, Brandon-Jones, 2013). Considerati gli ostacoli riscontrati nei due stili manageriali, gli autori Nonaka e Takeuchi sviluppano una terza possibilità che permette di gestire la

conoscenza dal centro dell'organizzazione, favorendo la comunicazione tra tutti i livelli gerarchici. Il termine usato è middle-up-down e consiste nell'attribuire maggior importanza alle attività svolte dai manager intermedi, preposti alla creazione della conoscenza, dato che si collocano nei nodi di intersezione dei flussi informativi di livello verticale e di livello orizzontale. Il modello a spirale viene così rispettato, in quanto il vertice si occupa di creare la vision aziendale, il manager intermedio sviluppa concetti comprensibili e si occupa della loro diffusione, mentre la line si impegna ad attuare le direttive ricevute, inviando al vertice le nuove informazioni. I due autori sostengono che tale approccio strategico sia il più efficace per favorire la creazione di conoscenza, in quanto i manager intermedi rendono esplicita la conoscenza tacita detenuta dal vertice e dalla line e la codificano incorporandola nelle tecnologie e nei prodotti (si veda De Angelis, 2005). Grazie a questo approccio innovativo, cambiano anche i termini con cui ci si riferisce ai livelli gerarchici aziendali: i knowledge officers, o ufficiali della conoscenza, corrispondono al top-management e forniscono la strategia generale d'azione e gli standard di misurazione del valore della conoscenza creata; i knowledge engineers, corrispondenti ai manager intermedi, i quali creano nuova conoscenza; i knowledge practitioners, o praticanti della conoscenza, corrispondenti ai lavoratori di front-line, in quanto sono coloro che maneggiano direttamente la conoscenza (Fusciani, 2005).

I due autori (Nonaka 2007, Nonaka e Takeuchi, 1995) hanno analizzato le due strutture organizzative più diffuse per individuare l'alternativa migliore in grado di sostenere il modello middle-up-down, riscontrando però notevoli problematiche in entrambe. La prima ad essere analizzata è la struttura burocratica, la quale presenta un ostacolo all'iniziativa individuale a causa dell'elevato controllo dei processi. Infatti si basa su livelli molto elevati di formalizzazione, specializzazione e standardizzazione, risultando efficiente in contesti ambientali stabili e prevedibili in cui è possibile rendere routinarie le attività, ma generando una serie di disfunzionalità, quali: resistenza interna al cambiamento, eccessiva aderenza alle regole, scarico di responsabilità, mancanza di motivazione dei lavoratori.

La seconda struttura analizzata è la task force, la quale invece presenta problematiche opposte, legate alla difficoltà di trasmissione delle nuove conoscenze in modo continuativo, a causa della sua natura estremamente flessibile, adattabile, dinamica, specifica, che assume la forma di team di progetto o gruppo di lavoro. La loro durata temporanea non permette la trasmissione di conoscenza agli altri membri dell'organizzazione dopo la conclusione del progetto. In letteratura (si veda De Angelis, 2002) è possibile trovare alcune varianti di tale approccio, ad esempio la "adhocrazia" (Mintzberg, 1989) o "l'organizzazione infinitamente piatta" di Quinn (1992), che si soffermano su alcune caratteristiche comuni come la struttura più snella, la responsabilizzazione del personale, l'importanza delle competenze personali, ma non superando la problematica di poter essere attuati solo in alcuni contesti specifici. Perciò Nonaka e Takeuchi (1995) hanno deciso di sviluppare un

loro modello di struttura organizzativa, adeguata per l'implementazione e il sostegno di un processo di KM: l'organizzazione ipertestuale, una sintesi dei due modelli descritti precedentemente, in quanto favoriscono fasi complementari del modello a spirale. Questa tipologia di organizzazione è formata da diversi contesti connessi tra di loro che si possono raggruppare in tre differenti livelli o strati. Il primo, posizionato al vertice e associabile alla struttura di una task force, opera tramite un team di progetto eterogeneo e specializzato, con il coinvolgimento di soggetti provenienti da tutte le aree funzionali dell'organizzazione, per lo sviluppo di nuovi prodotti. Il secondo strato, più centrale, è associabile al funzionamento di una struttura burocratica, in quanto si punta al raggiungimento di elevati livelli di efficienza nello svolgimento delle normali operazioni di routine, mentre lo strato alla base si occupa di contestualizzare e categorizzare la conoscenza generata nei due livelli superiori. Trova espressione nella vision e nella cultura organizzativa, da cui si ricava la conoscenza tacita, e nella tecnologia, utilizzata per estrarre la conoscenza esplicita dai due livelli descritti precedentemente.

Il punto di forza di questo modello consiste proprio nella capacità dei soggetti di muoversi tra i diversi contesti, permettendo un miglior adattamento alle mutazioni ambientali, e nell'essere un sistema aperto, che consente una continua interazione con i soggetti esterni all'azienda.

Nonostante i numerosi vantaggi legati a questa teoria, sono molte le critiche rivolte ai due autori, alcune legate ai limiti nell'implementazione di tale progetto, descritti nel paragrafo successivo, altre legate alle caratteristiche degli studi. Infatti Nonaka e Takeuchi considerano la loro teoria di validità generale, applicabile quindi alla generalità delle aziende senza tenere conto delle possibili differenze di contesto, nonostante essa abbia avuto origine in un ambiente specifico e limitato. Questo aspetto porta vari autori, tra cui Camuffo (1996, si veda Fusciani, 2005), a chiedersi come sia possibile che imprese molto diverse possano applicare la stessa struttura, la stessa strategia e gli stessi processi di KM. Questo modello, quindi, nonostante venga presentato come soluzione generale per l'attuazione di un sistema di gestione della conoscenza, risulta essere solamente una solida base da cui le aziende possono partire per articolare e personalizzare il proprio processo manageriale specifico per il contesto di riferimento.

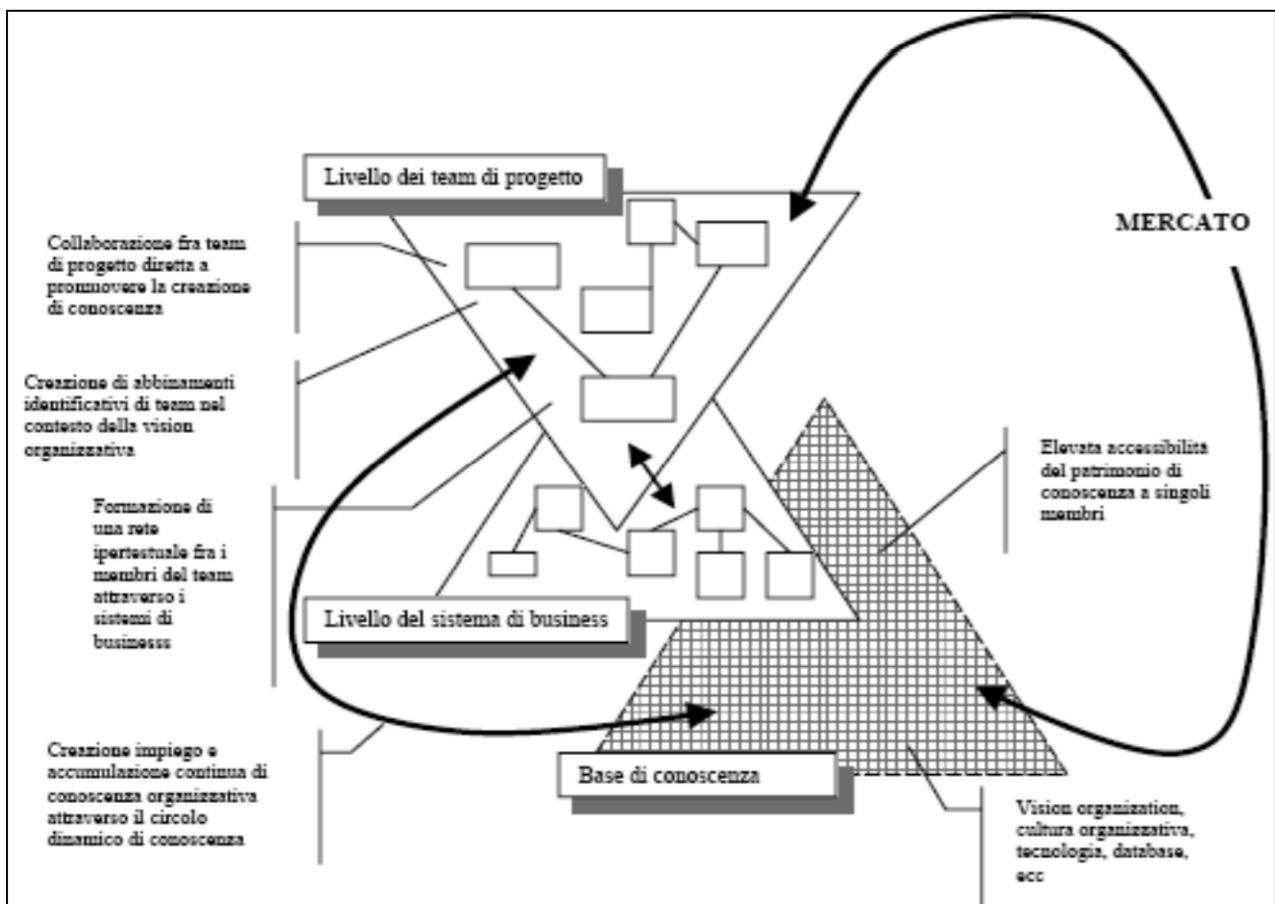


Figura 5 - Organizzazione ipertestuale (Nonaka, Takeuchi)

2.3 Benefici e limiti del Knowledge Management in azienda.

Nello sviluppare il tema di Knowledge Management sono state presentate alcune delle innumerevoli teorie presenti in letteratura e successivamente ci si è soffermati sul pensiero di Nonaka e Takeuchi e sulla loro proposta di strategia e struttura efficienti per la progettazione di questo processo.

Sintetizzando, l'obiettivo che il KM si pone è legato al potenziamento della capacità di azione dei soggetti organizzativi, per ottenere il maggior rendimento possibile dagli investimenti effettuati nello sviluppo del patrimonio conoscitivo aziendale. Le sue azioni sono volte, quindi: alla riorganizzazione e condivisione dei contenuti della conoscenza, precedentemente estratta dal patrimonio di conoscenza tacita ed esplicita presente in azienda, e allo sviluppo di fattori favorevoli al processo della sua creazione (Abubakar, Elrehail, Atilat, Elci, 2019).

Una gestione della conoscenza attenta e controllata permette all'organizzazione di far fronte in modo attivo ai cambiamenti del mercato di riferimento. Analizzando i benefici apportati da un punto di vista interno all'azienda (Epifani, 2003), si possono osservare miglioramenti nella gestione dell'attività aziendale e nella gestione delle risorse umane. Il primo consiste nell'incrementare la

qualità e l'efficienza dei processi interni e delle attività lavorative, e nello sviluppare le best practices, alla base della crescita delle competenze individuali o di gruppo. Si ottengono così incrementi anche dal punto di vista della capacità di problem solving, favorita da una maggiore condivisione delle informazioni e delle esperienze, rendendo congiuntamente più rapidi i processi decisionali e le attività di sviluppo di nuovi prodotti. La migliore gestione delle risorse umane, secondo punto, consente la creazione e la valorizzazione di conoscenze critiche, necessarie per perseguire e mantenere nel tempo il proprio vantaggio competitivo, grazie al miglioramento del clima e della cultura aziendale che portano alla condivisione tra i membri dell'organizzazione delle esperienze passate, ed al miglioramento del processo di apprendimento che porta a minori costi per l'impresa e livelli superiori di motivazione e coinvolgimento del personale.

Da un punto di vista più generale (Buttafarro, 2002), i vantaggi derivanti dall'implementazione del processo di Km riguardano una migliore capacità di analisi e valutazione delle opportunità di business e migliori risposte dell'azienda alle richieste del mercato. Ciò significa che, si ha un miglioramento delle capacità di individuazione e interpretazione delle dinamiche dei mercati che porta a prevedere le evoluzioni del mercato nel futuro, proponendo in anticipo soluzioni ottimali, grazie anche al miglioramento della comunicazione aziendale che comporta una maggiore efficienza di servizio.

Analizzando ora l'altro lato della medaglia, si osservano alcuni limiti e difficoltà che si possono riscontrare nell'implementazione del processo di KM. Questi sono rappresentati da barriere culturali che hanno origine dalla difficoltà di condivisione delle conoscenze, non necessariamente legate alla tecnologia, e dalla paura di innovazione e quindi resistenza al cambiamento (Grandinetti, 2003). Il primo limite, legato alla condivisione delle conoscenze, si riferisce al comportamento del singolo individuo, legato alla tipologia dei suoi bisogni e delle sue motivazioni personali (McClelland, si veda Johnson e Whittington, 2019), ma anche alla cultura e ai valori condivisi nell'organizzazione. Infatti, la difficoltà di condivisione può essere una conseguenza legata alla preferenza degli individui di emergere e differenziarsi dai colleghi, grazie al sapere e alle abilità posseduti, e spesso questa predisposizione è favorita da una cultura aziendale volta a premiare gli sforzi del singolo invece che del gruppo. Questi atteggiamenti da parte dei dipendenti non si possono verificare in un'azienda orientata al knowledge management, e per questo è compito del vertice e dei manager intermedi basare la cultura aziendale su valori di appartenenza e condivisione delle conoscenze individuali per ottenere il successo collettivo. Un ulteriore limite alla condivisione della conoscenza può essere rappresentato dall'utilizzo, nel processo di KM, di una tecnologia non adeguata (Buttafarro, 2002), questa, infatti, deve garantire l'accesso a tutte le informazioni rilevanti in modo semplice e da più fonti possibili per permetterne una adeguata interpretazione, inoltre il software deve risultare chiaro e di facile comprensione per il personale preposto al suo utilizzo.

Il secondo limite, dal punto di vista generale, è rappresentato dalla paura di innovazione e dalla resistenza al cambiamento (Epifani 2003), causati da una strategia orientata al rispetto di valori tradizionalisti. I cambiamenti del mercato richiedono una continua innovazione per restare al passo con i tempi, ma spesso tutto ciò viene percepito come un rischio, preferendo l'attuazione di processi decisionali risultati di successo nel passato con lo scopo di inseguire un senso di sicurezza, rinunciando però a molte opportunità offerte dal mercato a causa dalla difficoltà di accettare un completo cambiamento strutturale dell'azienda e un diverso approccio manageriale.

Sono molte le imprese che hanno attuato investimenti in architetture e strumenti finalizzati alla costituzione di sistemi di Knowledge Management allo scopo di migliorare le proprie potenzialità, ma solo un numero limitato di esse, rispetto al totale, ha effettivamente ottenuto dei risultati positivi. Molte infatti non sono riuscite a superare le problematiche legate alla cultura aziendale, impedendo l'attuazione di un orientamento manageriale adeguato e di successo.

CAPITOLO TERZO - Modello organizzativo a supporto del KM: Le comunità di pratica

3.1) Dalle comunità di pratica...

Come detto precedentemente l'attuale contesto ambientale ha portato a considerare la conoscenza come fattore critico per progettare un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo e si individuano, nel processo di Knowledge Management, le strategie e le strutture più adeguate per supportarne la gestione. I fattori indispensabili per permettere il corretto utilizzo della conoscenza aziendale sono rappresentati dalla comunicazione e dall'apprendimento: il primo è consentito dalla presenza in azienda di un adeguato sistema informativo aziendale, il quale se strutturato adeguatamente permette l'interazione tra le varie funzioni aziendali, anche se localizzate a grandi distanze geografiche le une dalle altre; il secondo è invece fondamentale per rendere proprie le informazioni e le conoscenze ricevute da altri soggetti (Campisi, Passiante, 2007). Esistono vari modelli in letteratura progettati per consentire il trasferimento della conoscenza tra soggetti, alcuni di questi sono tecniche comunemente utilizzate nei processi di formazione del personale, quale ad

esempio la lezione frontale, nel caso in cui si debba trasferire conoscenza esplicita e codificata, oppure il training on-the-job, per il trasferimento di conoscenza tacita tramite l'osservazione e la pratica; altri invece, di recente invenzione, sono inseriti tra le pratiche di apprendimento relazionali e prendono il nome di comunità di pratica (CoP), molto efficaci per promuovere l'innovazione e lo sviluppo tramite la cooperazione informale tra soggetti interni l'azienda, strutturati come team che collaborano nello sviluppo di un progetto (Bianchini, 2006).

Wenger (1998) le definisce come "aggregazioni spontanee, generalmente di limitate dimensioni, che nascono all'interno di contesti organizzativi più ampi, costituite da gruppi di persone che svolgono attività comuni interagendo tra loro in modo informale". È importante sottolineare il forte senso di appartenenza che si viene a creare tra i membri di questa comunità, che porta alla condivisione di una determinata cultura, di un linguaggio e di un modo di esprimere e interpretare gli eventi che si presentano evolvendosi e adattandosi nel tempo.

Mariano Corso (si veda Bianchini, 2006), prendendo spunto dalle ricerche di Wenger, presenta tre elementi distintivi di tale modello: il dominio, la pratica e la comunità, affermando che "le comunità di pratica sono gruppi di persone che: condividono un interesse comune, un set di problemi o una passione rispetto ad un certo argomento (il dominio) e approfondiscono la conoscenza e la comprensione di questi aspetti (la pratica) attraverso l'interazione e l'impegno reciproco (la comunità)". Le CoP, quindi, si formano spontaneamente grazie all'impegno reciproco in un progetto comune, grazie alla presenza di una forte coesione sociale che unisce i suoi membri, e grazie alla condivisione di una cultura specifica, ossia la presenza di un repertorio condiviso di risorse e simboli comuni sviluppati nel tempo (Wenger, 1998).

Il loro funzionamento è così definito: i membri, appartenenti a diverse funzioni, stabiliscono delle cadenze definite in cui incontrarsi, condividendo un'agenda comune e comunicando tra loro nel periodo che intercorre tra un incontro e l'altro, mettendo a disposizione degli altri le proprie competenze, esperienze, capacità, in modo del tutto informale e basandosi su un principio di solidarietà reciproca. La nuova conoscenza, risultante dalla soluzione di un problema comune, viene interiorizzata dai membri della CoP che la formalizzano, condividendo le best practices con altri dipendenti dell'azienda. In questo modo, a livello individuale, l'apprendimento risulta essere molto più rapido ed efficiente, rafforzando le competenze dei singoli individui e le loro attitudini a leggere le strategie d'impresa, mentre a livello di gruppo, l'interazione tra diverse aree, culture e mentalità permette di identificare nuove aree di sviluppo delle strategie d'impresa (Campisi, Passiante, 2007).

Il pensiero di Tommasini (si veda Bianchini, 2006) è utile per comprendere il funzionamento del processo di trasmissione della conoscenza all'interno della CoP, immaginata come una costruzione circolare formata da più anelli: un soggetto per essere riconosciuto come appartenente alla comunità, deve superare vari gradi di coesione, partendo dalla periferia, fino al

raggiungimento del centro, svolgendo inizialmente attività elementari e successivamente attività sempre più complesse, in linea con l'impegno e la disponibilità dimostrati, fino ad apprendere la pratica dai membri più anziani. La dinamica è quindi suddivisa in quattro fasi, analogamente al modello a spirale di Nonaka e Takeuchi (1995): la prima definisce la fase della comunicazione, in cui i membri iniziano a supportarsi reciprocamente sviluppando un senso di aiuto reciproco: la seconda si riferisce alla condivisione di interessi e risorse comuni, interagendo con personale di ambiti diversi nella risoluzione di problemi individuali e ampliando le proprie conoscenze; la terza fase tratta la condivisione di una problematica comune, che richiede la cooperazione nella ricerca di una soluzione; infine si giunge alla fase di cooperazione permanente tra gli individui, con l'obiettivo di produrre un unico risultato ottimale, sviluppando così l'apprendimento organizzativo.

Il valore offerto dalle CoP può essere ulteriormente aumentato dall'attività del management, volta a destrutturare e rendere flessibile l'organizzazione, rendendo accessibili e efficienti i canali di comunicazione. È inoltre importante mantenerne la natura informale, in quanto la sua regolazione o progettazione porta al fallimento del modello.



Figura 6 - Comunità di Pratica (Wenger)

3.2 ... Alle virtual community

Negli ultimi anni, con la diffusione di tecnologie dell'informazione sempre più evolute si sono diffuse pratiche di smart working o attività di e-learning, divenute fondamentali e di dibattito quotidiano nell'attuale contesto di crisi sanitaria. Nonostante l'attualità di questi temi, in passato erano già diffusi modelli raggruppanti le due differenti pratiche, specialmente presso aziende di grandi dimensioni allocate in molteplici Paesi, e prendono il nome di Virtual Community, o comunità virtuali, che consistono sostanzialmente nel trasferimento delle, già citate, comunità di pratica in una dimensione virtuale, estendendo le relazioni, le attività svolte ed i servizi offerti abitualmente nell'ambiente reale (Nisar, Prabhakar, Strakova, 2019). Questa modalità di attuazione delle CoP tramite software ha origine da una comunità già esistente e da relazioni formali stabili, che permettono di crearne l'ossatura di partenza, consentendo di creare un ambiente virtuale esteso a livello globale, in cui i temi e le iniziative sono di interesse comune a tutti gli iscritti e sono percepite come trasversali rispetto alle competenze professionali. Poiché questa modalità sia

preferita, rispetto alla sua attuazione nella dimensione reale, dovrà offrire dei servizi che permettano di ottenere un valore aggiunto come, ad esempio, offrire maggiore produttività ed efficienza lavorativa, grazie alla rapidità di condivisione e gestione delle conoscenze e delle informazioni, oppure permettere la virtualizzazione, con possibilità di accesso perenne, di una serie di servizi offerti temporaneamente dall'azienda attraverso altri canali (Campisi, Passiante, 2007).

Precedentemente è stato presentato il percorso che un nuovo entrante nella CoP deve sostenere prima di essere riconosciuto come un membro di essa; nelle virtual community, la distinzione tra gli utenti è definita dalle modalità di iscrizione (Maravilhas, Martins, 2019), arrivando a creare tre categorie di utilizzatori: i *guest*, che possiedono un livello di sicurezza informatica molto basso, a causa di una compilazione parziale della procedura di registrazione; gli *user*, cioè gli utenti registrati correttamente e abilitati ad accedere alla piattaforma e ai servizi offerti; i *power user*, che indicano gli utenti preposti all'alimentazione della conoscenza presente nel portale tramite lo stimolo dell'interazione tra i colleghi e il controllo dei contenuti offerti.

Oltre ad offrire benefici dal punto di vista di aumento della produttività e dell'efficienza nella condivisione della conoscenza e delle informazioni, le piattaforme delle virtual community permettono di accedere ad una serie di funzionalità che consentono di operare in modo più agevole. I seguenti elementi analizzati, comuni di tutte le virtual community, sono tratti dall'elaborato di Campisi e Passiante (2007). Il primo obiettivo posto da questo modello si riferisce alle diverse alternative per favorire la comunicazione tra gli individui: la prima consiste nel servizio di *chat*, che permette l'interazione sincronizzata, privata o collettiva, tra gli utenti, con la possibilità di scaricare i messaggi e potersi accedere in modalità offline. Un secondo servizio è rappresentato dalle *web mail* e *mailing-list* a cui potersi registrare per gestire le proprie mail o ricevere aggiornamenti periodici, in tempo reale, sui temi di interesse relativi ad un determinato ambito professionale. Per quanto riguarda l'obiettivo di condivisione della conoscenza, questo si raggiunge grazie alla presenza di un *up-load system*, che consente agli utenti di contribuire e alimentare la base di conoscenza presente nella piattaforma tramite l'inserimento di documenti o articoli scientifici controllati dalla redazione, e grazie alla presenza di spazi dedicati al *forum*, il cui funzionamento è simile ad una bacheca aziendale, specifici per determinati temi o a carattere generale, in cui gli utenti possono inserire e reperire dati o documenti e avviare discussioni. È inoltre offerta anche la presenza di servizi di ricerca con cui accedere a tutti i motori di ricerca suddivisi in base alla loro natura sintattica o semantica. Oltre a questi servizi, vengono offerte delle funzionalità di carattere più privato (Mäntymäki, Riemer, 2016), come ad esempio il *web site*, spazio di presentazione dell'utente in cui inserire i temi di preferenza, o l'*archivio documentale personale*, in cui poter conservare, salvare e scaricare, in modo protetto e privato, i documenti di maggior interesse.

3.3 Strumenti informatici per l'applicazione delle virtual community

Per poter creare le virtual community, l'azienda necessita di sistemi informatici molto avanzati per permettere l'interazione tra soggetti a grande distanza, tra questi è possibile identificarne un paio: il sistema di Groupware e il sistema di Workflow, che permettono di superare sia le barriere spaziali, sia quelle temporali, tenendo traccia di tutto il sapere comunicato, in modo da poterlo riutilizzare nel tempo. I sistemi di Groupware (si veda Bianchini, 2006) consistono in un insieme di prodotti, intesi sia come hardware sia come software, che permettono di facilitare la collaborazione tra diversi soggetti, e si basano su una disciplina scientifica chiamata Computer Supported Cooperative Work (CSCW), la quale ne definisce gli aspetti socio-organizzativi, analizzando l'influenza della tecnologia nelle relazioni umane e regolando lo sviluppo della tecnologia con lo scopo di facilitare la comunicazione all'interno di un gruppo di soggetti.

I sistemi di Workflow consistono in canali informatici che permettono la distribuzione delle informazioni ai destinatari, tramite la codificazione del processo di trasferimento della conoscenza. Per comprendere meglio il concetto è utile l'esempio seguente: nella definizione di una proposta si devono per prima cosa raccogliere i dati necessari, successivamente avviene la creazione di nuove informazioni e infine si ottiene un feedback, il sistema di workflow permette di preparare le informazioni in modo strutturato e ordinato, consentendo la realizzazione del processo (Bianchini, 2006). Nonostante i benefici che i due sistemi comportano, bisogna considerare anche l'elevato costo legato ad essi, perciò molte organizzazioni preferiscono utilizzare fonti più accessibili economicamente, come Internet, Intranet ed Extranet.

L'utilizzo quotidiano di Internet è dovuto alla sua facilità di utilizzo e alla possibilità di immagazzinare una quantità molto elevata di dati, oltre a comportare un costo economico relativamente basso (Slack, Brandon-Jones, 2013). Può assumere la funzione di repository ed essendo esterno all'organizzazione permette di superare i limiti delle barriere spaziali e temporali, consentendo alla conoscenza di non dipendere dal luogo di origine. Questa funzione comporta però degli svantaggi, infatti la presenza di elevate informazioni pone il problema di valutarne la validità, comportando una notevole perdita di tempo nella ricerca di materiale certificato. A questo proposito sono nate numerose figure di intermediazione che si occupano di agevolare la ricerca scientifica di materiali per migliorare l'efficienza del servizio (Campisi, Passiante, 2007). Internet può assumere anche una funzione comunicativa, come nel caso delle virtual community, permettendo il trasferimento di conoscenza tra più soggetti, tramite servizi di messaggistica istantanea. Questa modalità di utilizzo di Internet comporta dei vantaggi, come ad esempio la possibilità di comunicare in tempo reale ma mantenendo un formato scritto, migliorando le capacità multitasking degli

utilizzatori, e degli svantaggi legati al livello di sicurezza e di protezione dei dati, superabile grazie all'utilizzo di strumenti di autenticazione che regolano l'accesso ai soli utenti abilitati (Mäntymäki, Riemer, 2016).

In risposta alla necessità di controllo degli accessi, nasce la rete Intranet, la quale si presenta come un collegamento privato che utilizza gli standard e i protocolli di Internet, ma limitando l'utilizzo ad un numero specifico di persone autorizzate. Oltre ad un maggior controllo, questa rete permette di migliorare la qualità dello scambio informativo e aumentare la produttività riducendo tempi e costi della comunicazione. La conoscenza è contenuta secondo il codice HTML, e viene costantemente aggiornata da tecnici informatici, i quali la mettono a disposizione di tutti i dipendenti aziendali, garantendone l'accesso anche da remoto, creando uno spazio virtuale che consente agli autenticati di muoversi nei server aziendali. Le funzioni offerte più comuni sono simili ai servizi presenti nelle comunità di pratica: forum di discussione, iscrizione a newsletter interne specifiche, sistema di messaggistica interna con indicazione dei team aziendali in possesso delle conoscenze tecniche di supporto, accesso a database interni o esterni e con la possibilità di consultare la descrizione delle esperienze e delle competenze dei colleghi (Bianchini, 2006).

Infine, la rete extranet risulta essere una evoluzione del servizio Intranet, ampliato per l'interazione tra più partner aziendali, fornisce un alto valore per il KM e consente di condividere informazioni riservate con i propri partner, fornitori e agenti coinvolti nella catena del valore, e di attuare ricerche di mercato grazie all'interazione con i clienti (Campisi, Passiante, 2007).

L'analisi di queste tecnologie informatiche ci permette di comprendere l'importanza che assumo le virtual community per l'azienda e i numerosi vantaggi che ne derivano dall'implementazione. È però necessario progettarle accuratamente sia dal punto di vista informatico, per evitare di commettere errori e far trapelare informazioni riservate e critiche per l'azienda, sia dal punto di vista economico, in quanto si deve tener conto dell'ammontare dei costi prodotti dall'attuazione continua di un sistema così complesso ed articolato.

CONCLUSIONE

L'elaborato è stato creato con lo scopo di fornire una spiegazione circa l'importanza della conoscenza organizzativa e del motivo per cui venga presa in considerazione quotidianamente nella progettazione della strategia aziendale. Il primo capitolo fornisce quindi una analisi della definizione di conoscenza, presentando alcune tra le maggiori teorie, con lo scopo di fornire una percezione dell'ampiezza che ha assunto tale tema nella discussione teorica, spostando poi l'attenzione verso l'analisi della proposta offerta da Nonaka e Takeuchi, trattata dalla maggior parte degli studiosi, come una teoria di partenza nella formulazione di ulteriori pensieri o critiche.

Nel secondo capitolo ci si è posti l'obiettivo di riportare una visione generalizzata del processo di Knowledge Management, riportando brevemente alcune tra le diverse ipotesi di approccio per la sua progettazione e implementazione nell'azienda. Successivamente, soffermandocisi sul pensiero degli autori giapponesi, si sono descritte la struttura e la strategia considerate più adeguate per sostenere e creare una knowledge organization, riportando i benefici derivanti da tale processo, le difficoltà che si possono riscontrare nella sua attuazione e alcuni elementi di critica.

In riferimento al terzo capitolo, posto come argomento di approfondimento e spunto per un suo possibile sviluppo futuro, è stato analizzato il modello pratico di condivisione e trasferimento della conoscenza aziendale rappresentato dalle comunità di pratica e, applicando il modello congiuntamente con le nuove tecnologie, allo sviluppo delle virtual community, sempre più diffuse nell'ambiente virtuale per la loro facilità di accesso e benefici alla produttività. Lo scopo in questo caso era di fornire la visione di un piccolo scorcio di vita aziendale orientata alla gestione 2.0 della conoscenza, con una breve analisi delle tecnologie informatiche utilizzate nel processo.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Abubakar A.M., Elrehail H., Alatailat M.A., Elci A. (2019) “*Knowledge Management, Decision-making Style and Organizational Performance*”. *Journal of Innovation and Knowledge* (pag 104-114)

Bianchini M. (2006) “*Le Comunità di Pratica Favoriscono il Knowledge Management*”. [Online] ItConsult. Disponibile in < <https://www.itconsult.it/whitepaper/> > [Data di accesso: 29/07/2020]

Buttafarro L. (2002) “*Knowledge Management Tecnologie e Applicazioni*” [Online] ItConsult. Disponibile in < <https://www.itconsult.it/whitepaper/> > [Data di accesso: 25/07/2020]

Campisi D., Passiante G. (2007) “*Fondamenti di Knowledge Management. Conoscenza e Vantaggio Competitivo*”. Roma: Aracne editrice s.r.l.

Cohen J.F., Olsen K. (2015) “*Knowledge Management Capabilities and Firm Performance: a Test of Universalistic, Contingency and Complementarity Perspectives*”. *Expert Systems with Applications* (pag 1178-1188)

De Angelis R. (2002) “*Creazione di Conoscenza e Processi Aziendali*”. [Online] ItConsult. Disponibile in < <https://www.itconsult.it/whitepaper/> > [Data di accesso: 23/07/2020]

Drucker P. (1999) “*Management Challenges for the 21 Century*”. Harper Business

Epifani S. (2003) “*Business Community: Gestire il Capitale Intellettuale nella Net Economy*”. Milano: Franco Angeli

Fontana F., Caroli M. (2013) “*Economia e Gestione delle Imprese*”. McGraw-Hill Education

Fusciani V. (2005) “*Lo Sviluppo della Conoscenza nei Contesti Aziendali: Teorie, Approcci e Metodi*”. [Online] ItConsult. Disponibile in: < <https://www.itconsult.it/whitepaper/> > [Data di accesso: 29/7/2020]

- Grandinetti R. (2003) *“I Fondamenti Concettuali del Knowledge Management: un'analisi critica”*. Economia e Politica Industriale
- Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regnér P., e Paci A. (2019) *“Strategia Aziendale. Orientare le Organizzazioni e Imprese in un Mondo che Cambia”*. Milano: Pearson
- Mäntymäki M., Riemer K. (2016) *“Enterprise Social Networking: a Knowledge Management Perspective”*. International Journal of Information Management (pag 1042-1052)
- Maravilhas S., Martins J. (2019) *“Strategic Knowledge Management in a Digital Environment: Tacit and Explicit Knowledge in Fab Labs”*. Journal of Business Research (pag 354-359)
- Nelson R., Winter S. (1982) *“An Evolutionary Theory of Economic Change”*. Belknap Press
- Nisar T.M., Prabhakar G., Strakova L. (2019) *“Social Media Information Benefits, Knowledge Management and Smart Organizations”*. Journal of Business Research (pag 264-272)
- Nonaka I. (2007) *“The Knowledge-creative Company”*. Harvard Business Review
- Nonaka I. (1994) *“A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”*. Organization Science
- Nonaka, Von Krogh G. (2009) *“Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory”*. Organization Science (pag 635–652)
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995) *“The knowledge- creating company”*. Oxford University press
- Penrose E.T. (1995a) *“The Theory of the Growth of the Firm”*. Oxford University Press, New York
- Penrose E.T. (1995b) *“Contributions to the Resource-based View of Strategic Management”*. Journal of Management Studies (pag. 183-191)
- Profili S. (2004) *“Il Knowledge Management. Approcci Teorici e Strumenti Gestionali”*. Franco Angeli Editore

Polanyi M. (1966) *“The Tacit Dimension”*. Londra: Routledge e Kegan Paul

Ridi R. (2019) *“La Piramide dell’Informazione: una Introduzione”*, [Online] AIBstudi
Disponibile in < <https://aibstudi.aib.it/article/view/11903/11481> > [Data di accesso: 28/07/2020]

Shujahat M., Sousa M.J. (2019) *“Translating the Impact of Knowledge Management Processes into Knowledge-Based Innovation: The Neglected and Mediating Role of Knowledge-Worker Productivity”*. Journal of Business Research (pag 442-450)

Slack N., Brandon-Jones A., Johnston R. (2013) *“Operations Management”*. Londra: Pearson

Teece, Pisano, Schuen (1997) *“Dynamic Capabilities and Strategic management”*. Strategic Management Journal

Tunisini A., Pencarelli T., Ferrucci (2014) *“L’Economia e Management delle Imprese”*. Milano: Hoepli

Wenger E. (1998), *“Communities of Practice a Brief Introduction”*. [Online] Allen institute for AI.
Disponibile su < <https://www.semanticscholar.org/paper/Communities-of-Practice%3A-A-Brief-Introduction-Wenger/a93df11e3ae4a54850b1c0ec0a2455059457e31f> > [Data di accesso: 02/08/2020]

Monti G. (2004) Disponibile su: <http://www.caosmanagement.it/96-knowledge-management-la-gestione-della-conoscenza-nelle-organizzazioni>