

# GESTIRE LA CONOSCENZA

Le resistenze interne ed esterne alla condivisione delle conoscenze

*Questo articolo riprende le nozioni base già apparse in precedenti articoli, evidenziando, in particolare, la tipologia delle resistenze messe in atto da coloro che operano in azienda per evitare di condividere le conoscenze con i colleghi. La 'condivisione della conoscenza' comporta una crescita della loro professionalità, la cultura aziendale migliora e la capacità a competere aumenta, ottimizzando i processi aziendali. L'articolo vuole sottolineare cosa fare per superare la riluttanza e la non predisposizione alla condivisione.*

*"L'investimento nella conoscenza è quello che paga il più alto tasso d'interesse"*  
Benjamin Franklin

## Jessica Conti

Laureata in Scienze delle Comunicazioni-  
Tirocinante nell'area  
Risorse Umane CUBO

## Gianni Cuppini

Ingegnere - Presidente  
Cubo Società di  
Consulenza Aziendale  
Srl - Bologna

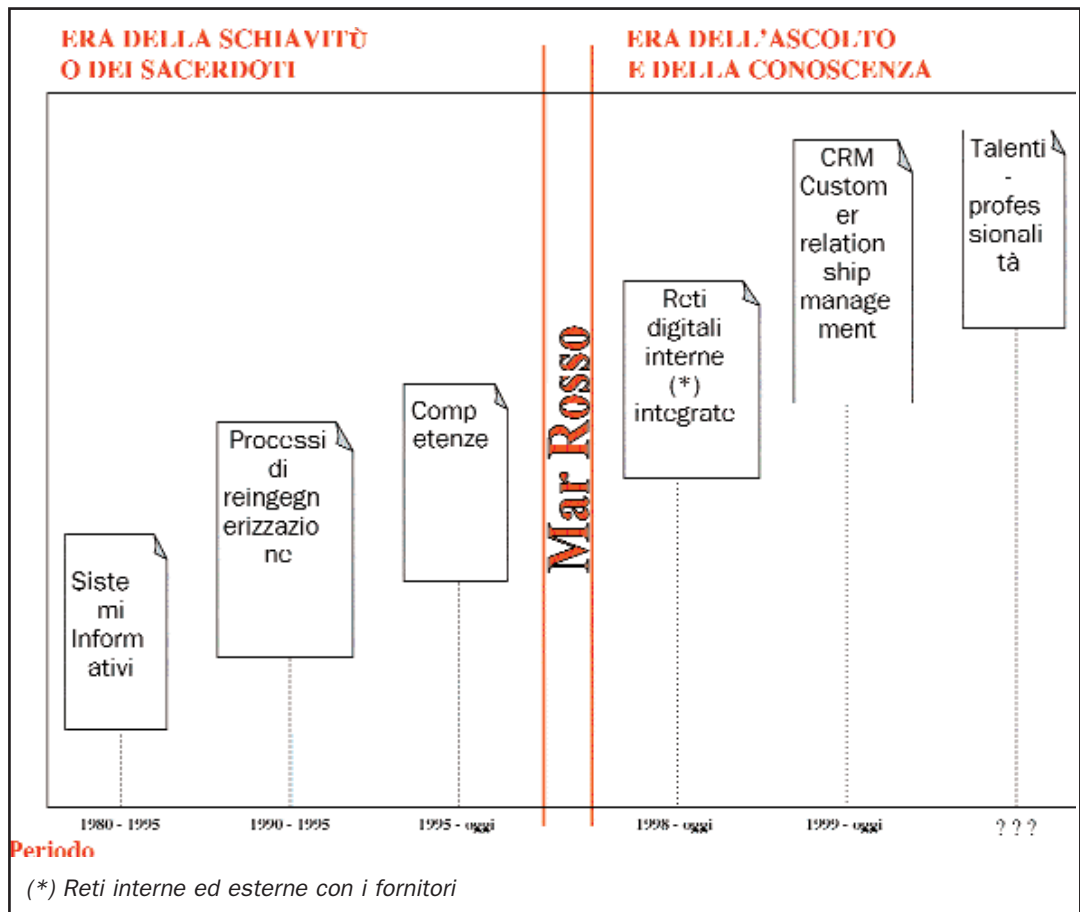
**L**a lunga strada verso la gestione organica della conoscenza è sintetizzabile nello schema seguente, che evidenzia due periodi storici ben precisi, il primo sicuramente propedeutico al secondo, poiché ha portato a razionalizzare la circolazione e l'utilizzo delle informazioni.

- Il primo periodo è caratterizzato dalla ricerca di soluzioni razionali, gestite da personale competente e operante in ambito preciso e definito.
- Il secondo periodo è contraddistinto dai primi tentativi di creare reti interne integrate che permettono a tutti di esaminare i processi aziendali ed ad alcuni è concesso di introdurre miglioramenti e modifiche, purché giustificati. E' anche il periodo in cui si introduce, nel rapporto fornitore-cliente, l'idea di partnership così da soddisfare al meglio le richieste di questi ultimi.

L'ultimo passo sarà la ricerca e l'utilizzo dei talenti interni.

## I PRINCIPI BASE

E' ormai opinione comune, e a ragione, che in un contesto economico quale quello attuale, la creazione di valore dipenderà sempre di più dalla capacità di un'organizzazione di sviluppare e di gestire al meglio il proprio patrimonio di conoscenze.



La necessità di gestire con metodi manageriali le conoscenze si rende necessaria per competere in mercati caratterizzati da:

- 1. Nuove opportunità e minacce per le imprese:** i continui cambiamenti dello scenario competitivo dovuti allo sviluppo della società dell'informazione o, meglio, dell'*Information Technology*, impongono alle imprese un processo permanente di adeguamento che può essere favorito e reso più rapido da una gestione efficiente ed efficace della conoscenza presente in azienda. La conoscenza diventa il fattore che consente all'impresa di differenziarsi dai concorrenti.
- 2. Una crescente complessità e concorrenzialità dei mercati:** la maggior concorrenza tra le imprese, la maggior complessità dei mercati e le richieste sempre più sofisticate dei consumatori richiedono un processo continuo di sviluppo e innovazione nel quale il capitale intellettuale dell'organizzazione gioca un ruolo

determinante, se non fondamentale.

*Per far fronte a queste esigenze occorre avere a disposizione una varietà di strumenti e di metodologie gestionali che facilitino un'efficiente creazione e scambio di conoscenze a tutti i livelli dell'organizzazione con il fine di creare valore per l'impresa.*

In ambito aziendale, **la conoscenza** è l'utilizzo del capitale intellettuale costituito dalle attività intangibili relative alla struttura esterna (il capitale rappresentato dai fornitori e dai clienti), la struttura interna (il capitale strutturale rappresentato dai processi, sistemi, marchi, brevetti, ...) e il capitale umano (le capacità e competenze delle persone). La conoscenza deve essere intesa come un sistema attivo che necessita della continua interazione con l'ambiente circostante per sopravvivere e crescere.

La conoscenza deve essere suddivisa pertanto in due tipologie:

- LA CONOSCENZA IMPLICITA O TACI-

TA: è nella testa della persone ed è originata come sommatoria di prove, di errori, di correzioni, di miglioramenti continui. Crea difficoltà nella formalizzazione, strutturazione e gestione.

- LA CONOSCENZA ESPLICITA: è una componente della conoscenza implicita. E' codificata ed è trasmettibile tramite documenti, database, e-mail, grafici, ecc.

### L'IMPORTANZA DELLA GESTIONE DELLA CONOSCENZA

La gestione della conoscenza considera l'informazione, le conoscenze e le competenze la linfa vitale per la creazione del valore aziendale  
Ne consegue che se:

Se operiamo in questo modo, è possibile:

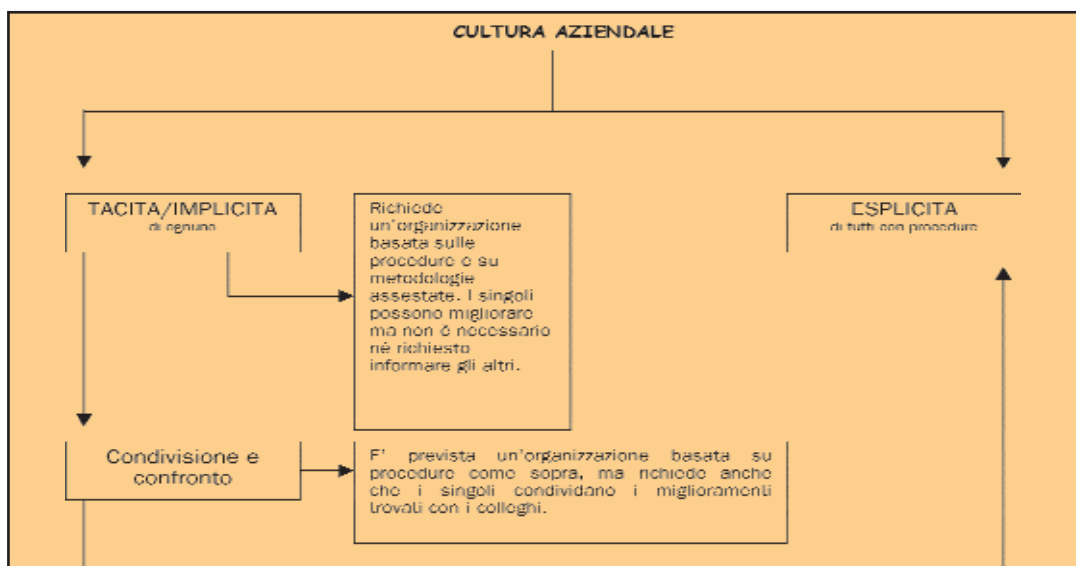
- Trasformare il know-how in APPRENDIMENTO DIFFUSO DELL'ORGANIZZAZIONE;
- Trasformare il capitale intellettuale DA PATRIMONIO INDIVIDUALE A VALORE PER L'AZIENDA

Tutto ciò significa:

sostenere le competenze e le conoscenze dell'individuo e dell'azienda sviluppando nell'organizzazione la capacità di acquisire, e diffondere il patrimonio di conoscenze "comune"

Se la condivisione delle conoscenze migliora, aumenta la cultura aziendale. Ma cosa s'intende per cultura aziendale? La **CULTURA AZIENDALE** è rappresentata dalle regole non scritte, dai valori, dalle abitudini e dagli stili propri delle persone che operano in Azienda e sono capaci di assumersi le re-

La fedeltà aziendale non è più un valore né una certezza	È necessario _ gestire il rischio di perdere il patrimonio di know-how correlato agli individui e costruito nel tempo
Le competenze diventano il fattore chiave per attrarre e gestire il capitale umano	Occorre _ rendere le competenze disponibili nei tempi e nei modi più opportuni, e nelle persone che ne necessitano _ moltiplicare le competenze all'interno dell'azienda
La responsabilità della crescita professionale assume sempre più connotazioni individuali	È necessario _ mettere in condizione le Risorse Umane di utilizzare e apprezzare i servizi offerti dall'impresa _ capire ciò di cui le persone hanno bisogno per soddisfarle al meglio
Per i manager, saper comunicare, diventa sempre più una delle capacità fondamentali	È importante _ indirizzare i manager a comunicare in modo efficace rispetto agli utenti da raggiungere



sponsabilità e le iniziative necessarie per ottenere gli obiettivi aziendali loro affidati. Lo schema seguente mette in evidenza come può migliorare la cultura aziendale se si riesce ad introdurre un cambiamento nei comportamenti di ciascuno.

### **I COMPORTAMENTI DELLA CONOSCENZA**

Harry Scarbrough sostiene di aver identificato, nelle ricerche da lui svolte quattro tipi di “**comportamenti della conoscenza**”. Conoscere e riconoscere questi “comportamenti” garantisce una potente arma diagnostica in mano all’Azienda.

Questi quattro comportamenti sono così denominati:

- **WEB:** la conoscenza connette una persona con le altre. La web-knowledge riguarda tutte le situazioni nelle quali la spartizione della conoscenza dipende dai legami di fiducia e amicizia che si sviluppano fra gli individui. Il filtro primario grazie al quale interpretiamo le informazioni e condividiamo la conoscenza è quello dei legami sociali. Questi “social networks” sono così potenti da essere il fattore chiave nella distribuzione della conoscenza. Occorre localizzare i gruppi relazionali forti e deboli che si estendono fuori e dentro l’organizzazione. I managers devono analizzare i “social networks” per scoprire i punti di forza e di debolezza dei “knowledge networks”;
- **LADDER (scala):** la conoscenza è condivisa sulla base dello status. In questo caso la condivisione della conoscenza è collegata alla competizione per la vittoria, poiché le persone si elevano di status grazie alla spartizione delle informazioni. Dunque la ladder-knowledge descrive le situazioni nelle quali la diffusione della conoscenza è guidata dalla competizione individuale e dal desiderio di elevarsi di status. In questo contesto c’è il rischio che le persone incomincino a intendere la conoscenza come una loro personale proprietà e si rifiutano di dividerla. Di conseguenza l’azienda si troverà in difficoltà nel fare il miglior uso dell’esperienza del dipendente.

- **TORCH (torcia):** la conoscenza si suddivide seguendo il leader dell’organizzazione. Occorre dare ad ogni individuo un modello di comportamento per la condivisione della conoscenza, che deve essere presentata come uno dei valori chiave del business. Di conseguenza si carica agli occhi dei dipendenti di un valore simbolico oltre che pratico: in sostanza aiuta a risolvere i problemi, simbolicamente rappresenta come seguire le orme di un leader forte e rispettato.
- **FORTRESS (fortezza):** la conoscenza è una sorta di protezione per i gruppi che si sentono minacciati da forze esterne. Occorre creare dei team funzionali per costruire la fiducia poiché nasce attraverso la collaborazione. Rifiutarsi di spartire con altri la propria conoscenza significa mantenere il controllo di un certo territorio, ovvero diventa la fortezza/forza del gruppo.

### **I PROBLEMI GENERATI DALLA NON CONDIVISIONE**

La conoscenza ha sempre rappresentato una risorsa rilevante per l’azienda, ma il suo utilizzo è spesso trascurato e raramente viene organizzata in sistema e gestita in un’ottica manageriale. Si è data prevalenza alle strutture con funzioni perfettamente definite, che creano barriere non facilmente attraversabili. In altre parole la funzione a monte, in un determinato processo, non sa cosa fa quella a valle e viceversa.

Il mancato passaggio di conoscenze all’interno del mercato comune intra-aziendale può generare numerosi problemi quali:

- Tempi d’esecuzione e di attraversamento elevati;
- Qualità del lavoro non sempre ai livelli sperati;
- Difficoltà nell’individuare la causa dei problemi che insorgono;
- Impasse dell’intero processo alla prima criticità incontrata;
- Completa mancanza di consapevolezza dell’utilizzo a monte e a valle che viene fatto dell’informazione su cui si sta operando;

- Impoverimento delle competenze e conseguentemente della professionalità dei singoli (frutto della parcellizzazione esagerata);
- Dipendenti competenti sul singolo compito ma impossibilitati ad operare con flessibilità, adattamento al cambiamento e visione d'insieme;
- Difficoltà a recuperare questi personaggi per altri compiti: occorre partire da zero!
- Il superamento dei problemi.

### IL SUPERAMENTO DEI PROBLEMI

Occorre passare *da* una **gestione casuale della conoscenza**, che si crea attraverso i buoni rapporti che, casualmente, s'instaurano tra le persone, *alla gestione razionale della conoscenza*, nella quale la conoscenza è diffusa e disponibile per tutti all'interno dell'azienda e diventa uno dei principali fattori di successo.

Per convincerci del valore della conoscenza, possiamo ricordare che oggi qualunque mercato deve confrontarsi con beni invisibili (fiducia del cliente, valore del marchio, abilità,

esperienza, capacità tecnologiche, ...) che sono tuttavia strategici e impongono strategie dinamiche; la capacità di apprendere, adattarsi, modificarsi e rinnovarsi nel tempo è diventata vitale, ed è governata dalla conoscenza. Per questo i processi aziendali devono essere integrati con i processi di gestione della conoscenza giorno dopo giorno.

Occorre valutare i tre diversi processi nella tabella a fondo pagina.

Nell'economia della conoscenza e dell'informazione la tecnologia è diventata a tutti gli effetti una parte della "memoria distribuita" che ogni knowledge worker utilizza per lavorare e produrre. In un numero sempre maggiore di casi le tecnologie sono disegnate appositamente per supportare la comunicazione tra persone e persone, basti pensare alla posta elettronica, ad internet, ai software per la gestione dei processi. Questi strumenti accompagnano i lavoratori nel loro lavoro quotidiano e sono diventati parte del loro ambiente di conoscenza.

Possiamo sintetizzare, nello schema sotto riportato, quali soluzioni sono possibili per superare gli ostacoli, facendo riferimento al processo middle-up-down.

p. occidentale	p. giapponese	p. middle-up-down
L'organizzazione è depositaria della conoscenza e responsabile dell'elaborazione di informazioni, che devono essere formalizzate ed esplicite, e le usa per adattarsi alle mutevoli circostanze esterne. Il modello organizzativo è normalmente <b>top-down</b> : il vertice elabora le informazioni fino a giungere alle linee di produzione; queste ultime restituiscono informazioni al livello superiore e il ciclo ricomincia.	Viene data molta importanza alle capacità personali dei membri di un'organizzazione e si cerca di fare emergere le loro risorse per raggiungere gli obiettivi aziendali. Purtroppo questo tipo di conoscenza non è facilmente trasmissibile ed inoltre necessita di lunghi periodi di "training on job". Il modello organizzativo tende ad essere <b>bottom-up</b> , per cui i dirigenti cercano di valorizzare al massimo le capacità della base e si limitano a fornire strategie generiche.	<b>Nonaka e Takeuchi (1995)</b> considerano una terza possibilità, che muove dal centro dell'organizzazione: " <b>middle-up-down</b> ". Il soggetto creatore di conoscenza è rappresentato da managers intermedi, che agiscono attraverso un processo di conversione a spirale che coinvolge sia il vertice, sia i dipendenti; i managers intermedi si trovano all'intersezione dei flussi informativi verticale e orizzontale dell'impresa. In questo modello il top manager crea la vision dell'azienda, mentre il manager intermedio sviluppa concetti comprensibili e attuabili dai dipendenti della linea; la visione del top management si concretizza attraverso concetti di business o di prodotto a medio raggio. Nel far questo i managers intermedi sintetizzano la conoscenza tacita immagazzinata dal vertice e dalla linea e la rendono esplicita incorporandola in tecnologie, prodotti e programmi.

GESTIRE LA CONOSCENZA

OSTACOLI	LE SOLUZIONI POSSIBILI
<i>Mancanza di fiducia</i>	Stimolare le relazioni e la fiducia reciproca attraverso incontri informali "faccia a faccia"
<i>Differente cultura, linguaggio e valori di riferimento</i>	Creare una cultura condivisa attraverso l'educazione, la discussione, la pubblicazione, le attività di gruppo e la job rotation
<i>Mancanza di tempi e spazi di incontro</i>	Destinare spazi e tempo ad attività di trasferimento della conoscenza: fiere, conferenze, sale riunioni, ecc.
<i>Status e riconoscimenti</i>	Valutare le performance e concedere incentivi basati sullo scambio di conoscenza
<i>Barriere psicologiche</i>	Favorire un ambiente collaborativo e flessibile che favorisca l'apprendimento, lo sviluppo e la qualità delle idee
<i>Intolleranza agli errori o alla ricerca di aiuto</i>	Accettare e riconoscere gli errori creativi, la collaborazione, l'attitudine al problem solving

**LE MODALITÀ DI GESTIONE**

Nel processo di gestione della conoscenza e

quindi nei progetti relativi si possono individuare **due dimensioni rilevanti:**

DIMENSIONE 1	DIMENSIONE 2
Riguarda la necessità di <b>estrarre e strutturare</b> il proprio patrimonio di conoscenze ( <i>knowledge asset</i> ): indagare il contenuto e la natura della conoscenza rilevante per l'attività dell'azienda, nelle sue diverse articolazioni o tipologie, al fine di renderla comunicabile. Questa dimensione comprende tutte le iniziative relative al sistema informatico nonché al recupero o alla formalizzazione della conoscenza.	L'altra dimensione riguarda la necessità di <b>sviluppare e utilizzare</b> il proprio patrimonio di conoscenze: comunicare, distribuire e utilizzare la conoscenza nelle diverse aree aziendali e a tutti i livelli organizzativi. Questa dimensione riguarda tutte le iniziative che toccano l'organizzazione aziendale e le risorse umane volte a stabilire la condivisione e l'acquisizione di conoscenza.
Estrarre e strutturare la conoscenza significa adottare strumenti e procedure adatte a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>CATTURARE:</b> individuare i dati, le informazioni e la conoscenza rilevante per l'azienda;</li> <li>• <b>STRUTTURARE:</b> utilizzare strumenti per il recupero dei dati, delle informazioni e della conoscenza;</li> <li>• <b>ADATTARE:</b> formulare la conoscenza in forma comunicabile;</li> <li>• <b>CATALOGARE:</b> l'impiego dei criteri di catalogazione o tassonomie;</li> <li>• <b>RENDERE DISPONIBILI:</b> archiviare in un luogo "facilmente" accessibile;</li> <li>• <b>INFORMARE:</b> analizzare i flussi informativi e implementare i sistemi informatici;</li> <li>• <b>COMUNICARE:</b> lo sviluppo di sistemi di comunicazione e distribuzione della conoscenza.</li> </ul>	Sviluppare e utilizzare la conoscenza significa favorire il processo di sfruttamento, condivisione e creazione della conoscenza. Per realizzare questo processo sono necessari: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>IL CONSENSO:</b> l'accettazione da parte della dirigenza e degli stakeholders dell'importanza della conoscenza nel processo di creazione del valore;</li> <li>• <b>L'AMBIENTE:</b> la creazione di una cultura aziendale orientata alla collaborazione, alla comunicazione, alla motivazione e alla fiducia reciproca;</li> <li>• <b>L'ORIENTAMENTO:</b> l'elaborazione di una strategia che indichi lo scopo e il tipo di conoscenza da sviluppare;</li> <li>• <b>LA MATERIA PRIMA:</b> l'individuazione delle fonti della conoscenza e dei modelli di interscambio della stessa;</li> <li>• <b>LA BASE DI RIFERIMENTO:</b> la ricerca dei valori dell'impresa e dei valori individuali e la creazione di un linguaggio aziendale comune;</li> <li>• <b>LA METODOLOGIA:</b> la comprensione del processo di sviluppo e di condivisione della conoscenza all'interno dell'organizzazione;</li> <li>• <b>L'INCONTRIO:</b> tra chi possiede la conoscenza e colui che la ricerca.</li> </ul>

Tabella 1

MIGLIORE GESTIONE DELL'ATTIVITA' AZIENDALE	MIGLIORE GESTIONE DELLE RISORSE UMANE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Miglioramento della qualità</b> attraverso la condivisione di <i>best practices</i> e la crescita delle competenze individuali o di gruppo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Trasmissione delle conoscenze critiche dalle persone all'azienda</b> mediante la cattura delle esperienze personali;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rapidità nella risoluzione di problemi</b> attraverso la disponibilità di soluzioni già sperimentate o attraverso una comunicazione veloce ed efficiente;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Trasmissione delle conoscenze critiche tra le persone</b> mediante la formalizzazione della conoscenza tacita e la condivisione della conoscenza esplicita;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Maggior efficacia e rapidità dei processi decisionali</b> attraverso la disponibilità di informazioni mirate;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diminuzione dei costi e dei tempi di training e migliori processi di apprendimento</b> mediante la distribuzione organizzata o l'utilizzo della conoscenza presente in azienda;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Riduzione dei tempi di sviluppo dei prodotti</b> attraverso l'accesso alla memoria storica o alla condivisione delle esperienze.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Maggiore coinvolgimento e motivazione del personale</b> mediante la creazione di un clima collaborativo e l'implementazione di sistemi di valutazione e di incentivazione legati alla gestione della conoscenza.</li> </ul>

### I PASSI PER TRASFORMARE LA SEMPLICE INFORMAZIONE IN CONOSCENZA E QUINDI IN PATRIMONIO AZIENDALE

Per poter creare un ciclo di conoscenza omogenea all'interno di ognuno dei gruppi operativi in cui può essere suddivisa l'azienda e per diffondere nell'organizzazione il patrimonio inesplorato di conoscenza degli individui, è necessario rilevare in primo luogo i flussi attuali delle informazio-

ni, le modalità operative in essere ed il grado di condivisione delle conoscenze all'interno di un'unità organizzativa o dell'Impresa. Ciò porta ad analizzare quali tipologie di conoscenza vengono scambiate, quali sono i nodi e le fonti di conoscenza cui si attinge per lo svolgimento del lavoro e quali sono le criticità dei flussi. Occorre rendere parte integrante dell'organizzazione i concetti di:

- delega delle responsabilità, cioè chiarire compiti e limiti dell'autonomia operativa;

Tabella 2

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flessibilità;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poche verifiche se le soluzioni trovate per un cliente possono avere successo sul mercato o, comunque, essere utilizzate da un altro cliente;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di risolvere i problemi dei clienti;</li> <li>• Ottimo know-how tecnico e produttivo, capacità innovativa elevata;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il Marketing segue troppo le proprie linee di lavoro;</li> <li>• Campagne pubblicitarie non in linea con le richieste del mercato, i prodotti e le vendite. Sono incentrate soprattutto sulla capacità dell'azienda a risolvere i problemi dei clienti;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buona risposta nei tempi di consegna;</li> <li>• Grande soddisfazione nel proprio lavoro e nelle modalità per svolgerlo da parte degli addetti al laboratorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• All'aumentare delle richieste del mercato, si trovano difficoltà a dare priorità nella risposta ai clienti, anche dopo l'introduzione di un paio di Addetti alla funzione (non avevano linee guida);</li> <li>• Navigazione a vista.</li> </ul>

- indulgenza verso errori creativi;
- rispetto per le capacità individuali;
- capacità a mettere in comune tutte le proprie conoscenze, anche quelle non esplicitamente richieste.

Quando questi concetti saranno operativi e patrimonio di ognuno, sarà possibile analizzare, tramite interviste e questionari, i processi di creazione, diffusione, accesso alla conoscenza, e le modalità di apprendimento per rilevare quali nodi dell'organizzazione sono attualmente impegnati su questi processi e dove si evidenziano le esigenze maggiori.

In sintesi, per trasformare la conoscenza da tacita ad esplicita ed ottenere un'Azienda dalla conoscenza diffusa e disponibile a tutti è necessario attivare questi processi:

- creare un data-base adeguato per tutte le informazioni (l'obiettivo, dove nascono, chi le "manipola" ai vari livelli e perché, chi ne è proprietario);
- instaurare un sistema di reti informatizzate;
- promuovere una visione d'insieme delle attività aziendali attraverso processi di socializzazione;
- creare spazi fisici e temporali che rendono agevoli gli scambi, integrandoli nella cultura organizzativa dell'Azienda;
- sviluppare un clima favorevole che agevoli i rapporti interpersonali;
- responsabilizzare il personale, cui delegare la gestione di un ufficio e/o di un reparto.

Il flusso delle informazioni interno all'Azienda, gestito da tutti gli interessati ai vari livelli consente:

- riduzione dei tempi di esecuzione;
- maggiore flessibilità e migliore qualità del lavoro;
- maggior tempismo nelle attività di problem solving;
- nascita e sviluppo di idee originali e competitive;
- assunzione di responsabilità;
- sviluppo di professionalità, responsabilizzazione e competenza del singolo.

Per ottenere questi risultati è opportuno anche introdurre e utilizzare i principi delle learning organization.

## I VANTAGGI DERIVANTI DALLA GESTIONE DELLA CONOSCENZA

I vantaggi interni all'azienda legati ad una gestione efficiente ed efficace della conoscenza sono sintetizzabili come nella tabella 1 della pagina successiva.

## UN CASO

E' ora importante mettere in evidenza come si è risolto un caso aziendale, semplice ma estremamente educativo per capire come passare dalla situazione della conoscenza non condivisa a quella condivisa.

### Descrizione dell'Azienda $\alpha$

- Settore di appartenenza: Chimico;
- dipendenti: 300;
- produzione di prodotti chimici per la lubrificazione ed il raffreddamento di macchine operanti ad elevata velocità. I prodotti sono normalmente personalizzati e richiedono, in alcuni casi, l'ottimizzazione delle metodologie di produzione e, in altri, lo sviluppo di prodotti nuovi e complessi. L'obiettivo è di ottenere prodotti da cambiare con bassa frequenza e cioè con una vita lunga. L'incidenza del costo del lubrificante sulla macchina è estremamente limitata ed è invece molto importante ridurre i cambi ed il consumo degli organi in movimento durante l'esercizio presso il cliente. In questo modo si evitano i costi delle fermate delle macchine e quindi degli impianti in cui sono inserite;
- costi di laboratorio non imputati al cliente, ma coperti con i margini: è un costo generale;
- il Laboratorio è il cuore del valore aggiunto generato nell'Azienda. Permette lo sviluppo del proprio mercato ed il suo posizionamento nel mercato stesso, in quanto è sempre in grado di fornire i prodotti richiesti;
- l'acquisizione delle conoscenze avviene tramite i commerciali, i quali contattano il capo del laboratorio, che affida la commessa al chimico che secondo lui è più adatto a studiarlo e che ha anche un cari-

co di lavoro inferiore, per rispettare le date di consegna;

- stile di lavoro del Personale di Laboratorio: ognuno segue i propri orientamenti scientifici e tende ad ideare prodotti innovativi rispondendo comunque ai desideri nati dai clienti;
- stile di lavoro del Personale di Vendita: ognuno segue i propri orientamenti professionali di vendita ed è focalizzato alla soddisfazione del cliente;
- il marketing porta avanti l'immagine di mercato dell'Azienda, con il supporto di professionisti scelti non sempre oculatamente, per dare il giusto messaggio;
- i rapporti con i clienti sono molto buoni, ma ci sono pochi scambi di know-how fra gli stessi o, comunque, pochi confronti anche all'interno del Laboratorio o fra i Venditori. In altre parole, non è diffusa la conoscenza dei prodotti che l'azienda ha disponibili per il mercato.

I punti di forza e di debolezza dell'Azienda \_ si possono sintetizzare come in tabella 2. E' evidente che con la crescita del mercato un'organizzazione siffatta non era più in grado di rispondere alle esigenze. Fu pertanto necessario rivedere l'organizzazione, prima di pensare ad assumere nuovo personale nel laboratorio e nelle vendite. Si esaminò per prima cosa la struttura, in modo da ottenere la **suddivisione dei compiti e delle responsabilità:**

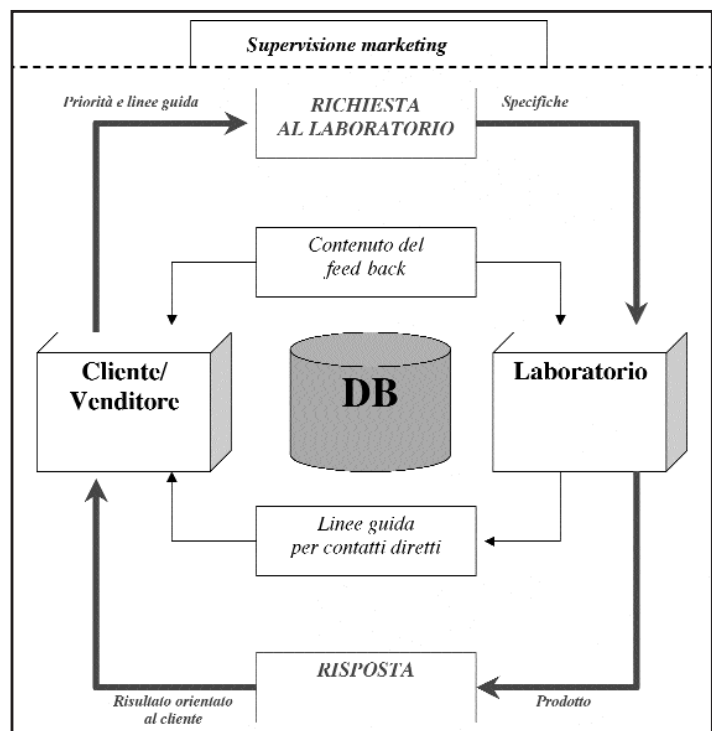
- Vendite:
  - contatti con i clienti,
  - fabbisogni dei clienti,
  - conoscenze tecniche dei clienti;
- Laboratori: conoscenza della chimica e dei processi di produzione;
- Marketing: conoscenza del mercato e dei suoi bisogni, con una valutazione ed un confronto con i prodotti già disponibili;
- Definizione delle linee guida in base alle quali stabilire le priorità e la casistica, in modo da poter

scegliere i clienti da servire per primi, definendo anche il Project Leader cui affidare la nuova ricerca nell'ambito del Laboratorio;

- Le specifiche dei prodotti venduti devono essere chiaramente riportati dal Venditore su un modulo. Il Laboratorio si riserva comunque la possibilità di prendere contatti diretti con il cliente per approfondire le esigenze;
- Il Laboratorio crea un data base con tutte le ricette formulate e sperimentate, disponibile per tutti. In questo data base è anche riportato l'obiettivo cui risponde ogni ricetta ed i risultati ottenuti. Inoltre a tutti i ricercatori è richiesto di suggerire miglioramenti che saranno discussi in riunioni periodiche e, se approvati, introdotti nelle ricette e/o nelle tecnologie produttive e/o negli utilizzi.

Anche i commerciali possono visionare questo data base in funzione delle richieste dei prodotti da parte dei clienti. Questo permette di non richiedere altra "acqua calda". Il data base viene così mantenuto aggiornato con le innovazioni che i singoli ritengono opportuno introdurre.

Lo schema seguente riassume ed evidenzia i dettagli prima descritti.



## I PROBLEMI RISCONTRATI

L'introduzione di questa organizzazione portò a richiedere al personale di cambiare il proprio modo di lavorare, di condividere la propria conoscenza, ma la "gente", in un primo momento, si oppose e contrastò questo cambiamento. Furono istituiti vari momenti di incontro con il personale per far loro capire che lavorare in modo che tutti possano sapere cosa ognuno fa e perché, permette di crescere e di aumentare la propria professionalità e rendere la cultura aziendale più ampia, più valida ed efficace per il mercato. Dare, inoltre, la possibilità di suggerire miglioramenti, porta gli interessati al processo ad "entrare" nel lavoro degli altri, ad apprendere sia nuovi tipi di ricette sia nuove metodologie e/o a suggerire il proprio modo di operare, evidenziando anche i vantaggi ottenibili.

Per superare questa opposizione sono state introdotte due regole:

la prima regola prevede che per facilitare il cambiamento ed il coinvolgimento occorra portare l'attenzione degli addetti non sul *come* lavorano ma sul *per che cosa* lavorano. *Gli obiettivi ed i goals sono più facilmente ottenibili partecipando ad un processo di condivisione delle conoscenze, trasversale alla struttura funzionale e gerarchica.* In questo modo si ottiene un *miglioramento della performance aziendale.*

Ne consegue la condivisione di:

- distinte base dei prodotti (ricette);
- conoscenza per ogni prodotto:
  - dove, come e per quanto tempo utilizzarlo,
  - tecnologia di produzione;
  - materie prime utilizzate;
  - fonti di approvvigionamento delle materie prime ed alternative,
  - materiali di confezionamento;
- visibilità delle ricerche in corso, con evidenziata (e aggiornata periodicamente) la probabilità di successo.

La seconda regola consiste nel rendere nota la mission dell'azienda che in questo caso può essere così sintetizzata:

*Rispondere alle esigenze di lubrificazione di apparecchiature/impianti industriali con prodotti e servizi innovativi,*

*ad alto valore aggiunto*

Si può quindi concludere che nell'azienda a si è compreso che:

- la gestione della conoscenza non si esaurisce nell'informazione, né nella gestione documentale e quindi non comincia e finisce con la costruzione di un sistema sofisticato di tecnologia informatica, ma è il "sangue" che rende vitale l'Azienda, in quanto mette insieme tutte le informazioni per creare modelli adeguati per aumentare il profitto mediante il miglioramento dei processi, dei prodotti e delle relazioni con i clienti.
- la gestione delle conoscenze richiede lo sviluppo delle modalità che portino gli uomini dell'Azienda ad essere consapevoli di questi legami e ad andare oltre le infrastrutture, per approcciare ogni aspetto del business. ◆

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Le informazioni presenti in questo scritto sono state tratte da:

Harry Scarbrough, WHY YOUR EMPLOYEES DON'T SHARE WHAT THEY KNOW, volume 6 issue 2, May/June 2003, KM REVIEW

Lorenzo Cavalli, COSE' IL KNOWLEDGE MANAGEMENT, Dicembre 2000

IL KNOWLEDGE MANAGEMENT ovvero LA VALORIZZAZIONE DELLE CONOSCENZE, inserto di MISSIONE IMPRESA dedicato allo sviluppo pratico di progetti finalizzati ad aumentare la competitività delle imprese, ALTA DIREZIONE, Maggio 2003  
Paolo Morandotti, CONOSCENZE E IMPRESE, UN RAPPORTO A PIU' FACCE

Lorenzo Cavalli, IL MODELLO NONAKA E TAKEUCHI, 2000

Gianni Cuppini, Chiara Conti, Silvia Bedogni, UN PRIMO APPROCCIO AL KNOWLEDGE MANAGEMENT, De Qualitate, Gennaio 2000

Roberto Pavesi, GESTIRE AL CONOSCENZA

Gianni Cuppini, MISURARE LA CONOSCENZA, De Qualitate, Settembre 2002

Gianni Cuppini, OPERARE PER PROCESSI, De Qualitate, Luglio-Agosto 2002

Gianni Cuppini, Valentina Dall'Olio, Cristina Pirotti, UNA MODALITA' DI APPLICAZIONE DELLA LEARNING ORGANIZATION: LE AREE DI LAVORO INTEGRATE, De Qualitate, Dicembre 1999

Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, THE KNOWLEDGE CREATING COMPANY, 1999