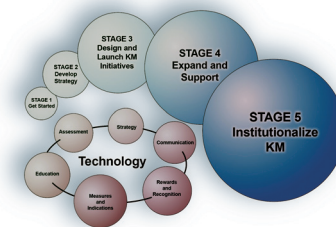




Dagli esperti in azienda all'azienda esperta

di Mario Soavi

La 'nuova' tecnica del Knowledge management consente di risolvere un problema focale del management aziendale, e cioè l'uso, la crescita e il mantenimento delle competenze all'interno dell'organizzazione. Diversamente da quanto si crede, questa metodologia permette di replicare (standardizzandola) qualsiasi conoscenza e attitudine anche multi-funzionali, dando così la possibilità di applicarle in tutti i processi aziendali. Se fino a ieri esistevano i cosiddetti "esperti", quelle persone con una competenza trasversale tanto ampia da permettere loro di risolvere problemi, suggerire soluzioni, avere intuizioni capaci di generare o vantaggi competitivi o risparmi operativi continui e notevoli, oggi tale competenza è quasi interamente replicabile per l'intera organizzazione, moltiplicandone gli effetti benefici sia sulla struttura, sia sui singoli individui. Il Knowledge management non è solo un modo più efficiente per trovare le informazioni, ma è soprattutto un metodo per condividere, distribuire, sintetizzare conoscenze e attitudini dei singoli e dei gruppi, per raggiungere più efficacemente gli obiettivi dell'organizzazione.



Mario Soavi ha iniziato come consulente Pr, proseguendo nel Direct marketing e divenendo responsabile della comunicazione in alcune delle più note multinazionali medie italiane. Già docente presso la Facoltà del design del Politecnico di Milano, si è specializzato nel Knowledge management, pubblicando un libro con FrancoAngeli (*Cognosco ergo Valeo*, 2006) e iniziando progetti di gestione avanzata della conoscenza e delle competenze in multinazionali italiane ed estere.

Oggi le competenze esperte non sono dell'azienda

Nell'azienda metalmeccanica per cui lavoravo prima, c'è una persona "mitica", l'Angelo, che è considerato una persona insostituibile: lui è modellista, ma ha una competenza talmente vasta (che spazia nella progettazione, nella produzione, negli acquisti e anche nel marketing) che quando andò in pensione fu immediatamente ripreso come consulente. "Non è possibile andare avanti senza di lui": queste furono le parole dell'Amministratore delegato (stesse parole che sento oggi, per un altro caso nell'azienda in cui lavoro). Ma il problema non è solo del settore produttivo.

Un amico, il Lele, è una colonna nella progettazione software in un'azienda di servizi bancari. Sono anni che sta "saltellando" tra le maggiori società di quel mercato, perché la sua competenza è tanto preziosa da "obbligare" i vari management a continuare a farsi la guerra (a beneficio del suo stipendio) pur di assicurarselo nell'organico. E, per dimostrare che situazioni analoghe occorrono anche in altri settori, potrei citare un'altra amica, la Paola, che ha ingaggiato un'altra guerra tra due dei maggiori gruppi editoriali italiani, disposti a tutto pur di accaparrarsi la migliore responsabile commerciale nel settore "femminili" (per inciso, alla fine la Paola si è trovato triplicato lo stipendio nell'arco di due mesi, rimanendo a lavorare dove era all'inizio).

Le competenze sono però un valore da salvaguardare

Tutte queste situazioni mi hanno sempre molto stupito e rallegrato. Sono sempre stato contento, perché esse dimostravano che il valore delle persone (quando questo era veramente alto) usciva da regole prefissate per essere "ricompensato" per quello che valeva. Ma, contemporaneamente, mi sono sempre chiesto come fosse possibile che le organizzazioni non riuscissero ancora a risolvere un problema basilare in questa terza era



dell'industrializzazione, cioè come accaparrarsi la competenza delle persone e non subire inermi il ricatto del mercato del lavoro. Poi iniziai ad affrontare professionalmente l'argomento della gestione della conoscenza ed ebbi l'opportunità di entrare in contatto con una serie di persone, in particolare il Lorenzo, che è titolare di una società software specializzata nel settore, e mio zio, "anziano" nella direzione del personale e oggi una delle massime autorità nazionali nel campo della classificazione delle competenze. A loro posi una domanda e ricevetti una risposta, in due tempi.

La domanda: "Se riesco a 'isolare' la conoscenza nelle organizzazioni, renderla non solo misurabile ma anche relazionabile alle persone e alle attività, è possibile non solo gestire questa, ma anche trasferire alla struttura tutte le competenze a essa collegate?"

Come riversare le competenze dalle persone all'azienda?

Alla base della domanda sta un metodo molto semplice. Nelle organizzazioni moderne la competenza risiede nella testa delle persone, mentre la conoscenza è prevalentemente localizzata nella massa di documentazione, archivi digitali, comunicazioni personali che tali individui continuano a produrre quotidianamente. Se perciò da una parte ho uno strumento che mi permette di raccogliere tutto questo patrimonio cognitivo e dall'altra metto in opera un sistema capace di "leggerlo con competenza", non ho forse trovato il modo per gestire sia la conoscenza, sia le competenze necessarie per la mia organizzazione? Il sistema funziona pressappoco così. Normalmente l'esperto è quello capace di avere una visione molto più ampia rispetto alla sua

competenza specifica e perciò di sintetizzare informazioni da ambiti diversi, per produrre un risultato (un documento, un'azione o anche un semplice consiglio/decisione) tanto originale quanto economicamente valido (in termini di risparmio o di fatturato, ciò dipende dalla sua funzione). Se isoliamo tale "visione", se cristallizziamo tale logica riflessiva e operativa e la trasferiamo a uno strumento di classificazione della do-

cumentazione, potremo rendere disponibile anche ad altri questa "facoltà", magari non completamente ma di sicuro sostanzialmente. Se poi lo stesso processo lo facciamo coinvolgendo tutti gli "esperti" aziendali, lo strumento replicherà tutte le *best practice* attive nell'organizzazione. Se, infine, prendiamo questa "griglia logica" (che, per inciso, è tecnicamente definibile come "ontologia") e la analizziamo e variamo rispetto agli obiettivi e alla mission aziendale, ecco che avremo un doppio risultato: da una parte, potremo fornire a tutto il personale (nelle modalità che decideremo) uno strumento che gli dia possibilità di accedere alla documentazione aziendale (sapere) in maniera ragionata (saper fare) e finalizzata all'obiettivo che desideriamo raggiunga, e dall'altra avremo uno strumento di appropriazione delle competenze più preziose (almeno quelle intellettuali) e di distribuzione di queste.

La verifica del sistema

A questa domanda, sia il Lorenzo sia mio zio risposero con un "sì, ma...", dubitativo che una logica così "banale" potesse poi avere un'applicazione concreta nella realtà. Il mio passo successivo fu perciò quello di ras-

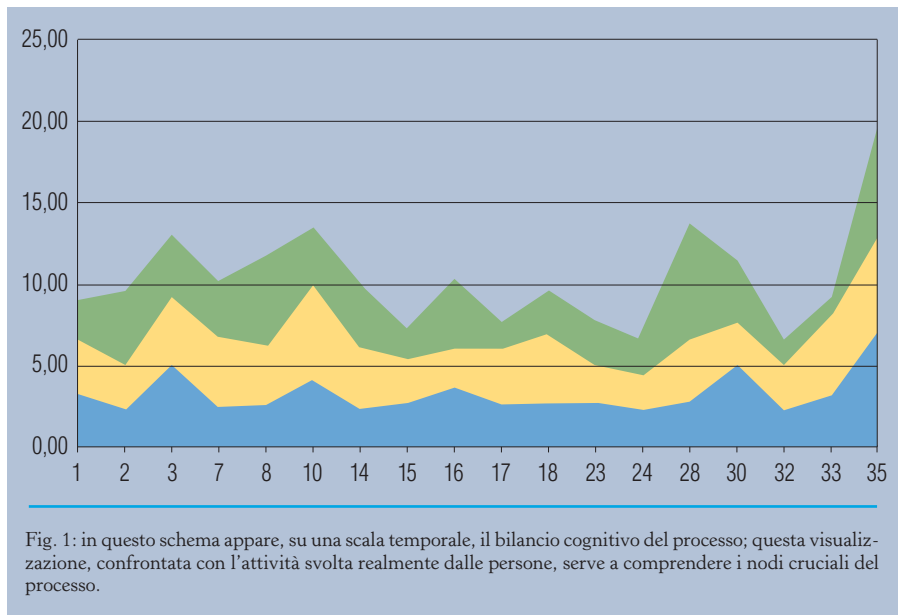


Fig. 1: in questo schema appare, su una scala temporale, il bilancio cognitivo del processo; questa visualizzazione, confrontata con l'attività svolta realmente dalle persone, serve a comprendere i nodi cruciali del processo.

sicurare i novelli Tommaso. Con Lorenzo, vista la specializzazione della sua società (commercializza da anni una soluzione di Knowledge management che utilizza come riferimento ontologie di significato), decidemmo di porre in atto il sistema nella sua struttura, per un periodo di tempo determinato, su un progetto specifico e con il fine di verificare quale conoscenza fosse stata coinvolta, quanta prodotta e, soprattutto, che ruolo ebbe



ciascuna persona attiva, chi aveva svolto la funzione d'esperto, chi aveva dimostrato carenze di competenza, ecc. Lui mi fornì i dati (estrapolati automaticamente dalla base documentale riferibile al progetto) e io li analizzai (senza conoscere né l'argomento trattato, né le persone coinvolte). Il risultato fu, a dire di Lorenzo, "strabiliante", in quanto non solo fu visualizzata la conoscenza coinvolta nel processo (Fig. 1), ma anche quanto fu l'apporto del singolo rispetto sia alle aspettative del management, sia rispetto alle altre persone coinvolte (Fig. 2) e addirittura il ruolo che ciascuno svolse nel processo (Fig. 3). In pratica, il sistema confermò quanto già potevano essere delle "impressioni" e soprattutto indicò, con precisione e in maniera automatica, non solo i ruoli ottimali del personale rispetto alle competenze richieste, ma anche i gap formativi e le conoscenze implicite attivate, elementi, questi, di basilare interesse per un'ottimale gestione del personale. Con lo zio, invece, il processo di convincimento fu più "concettuale". Se le competenze sono un insieme di conoscenze, abilità e comportamenti, gestirle tramite un sistema di classificazione è molto limitante, per due motivi: innanzi tutto, qualsiasi classificazione non permetterà mai una definizione puntuale delle singole competenze cardine di un'organizzazione (e proprio in queste caratteristiche peculiari sta spesso il vantaggio competitivo per essa) e, soprattutto, nessun sistema simile sarà in grado di mantenersi aggiornato rispetto ai mutamenti fisiologici del mercato e delle competenze stesse. Al contrario, sulla base delle informazioni sulle competenze (e anzi, sfruttando il fatto che queste debbono essere forzatamente generali) è possibile utilizzare un sistema che (anch'esso indipendente rispetto alle peculiarità dell'organizzazione) sappia misurare quanto gli individui, nelle loro funzioni e nella struttura, abbiano saputo agire e contribuire per raggiungere gli obiettivi che gli erano stati dati, utilizzando la propria competenza. Ecco perciò che i due sistemi si possono integrare, divenendo il primo il logico strumento per una gestione strutturale della organizzazione e il secondo il corretto strumento per verificare, affinare e amministrare tale struttura di competenze per il fine aziendale.

Le conseguenze positive

In conclusione, debbo dire che tutti e tre uscimmo con soddisfazione dalla discussione, benché (devo ammetterlo) non ebbi alcun commento alla mia nota esplicativa finale. *Mutatis mutandis*, dissi che la situazione odierna è equiparabile a quella dei navigatori dei tempi antichi. Prima che Archimede scoprisse la forza di galleggiamento dei corpi, le navi esistevano già, e anzi

popolavano i mari con grande soddisfazione dei commercianti e dei guerrieri. Parimenti, oggi le organizzazioni si basano sulla conoscenza e le competenze delle persone, benché nessuno abbia trovato ancora il modo di comprendere le logiche per cui questi elementi si inseriscono nell'operatività.

Così "osai" dire che l'oggetto del nostro discutere era proprio questo, la scoperta di questa logica, con in più lo strumento che potesse fornire al management un sistema per gestire questo capitale attualmente intangibile. Non so se fu per il paragone un po' ardito o per una scarsa corrispondenza dei casi, ma i miei due interlocutori non mi diedero la soddisfazione che mi aspettavo.

Certo è che, per un'altra ragione, rischiai alla fine di trovarmi anche un po' scontento. Se questo sistema viene applicato su larga scala, in effetti contribuisce a ridurre di molto i benefici economici dei miei tre amici

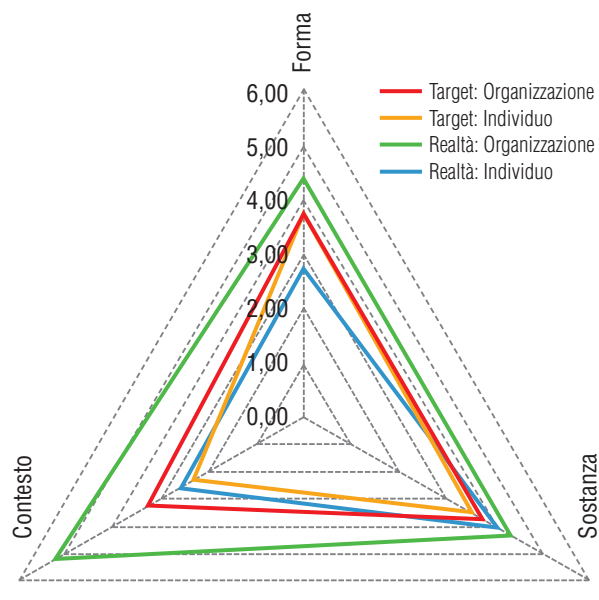


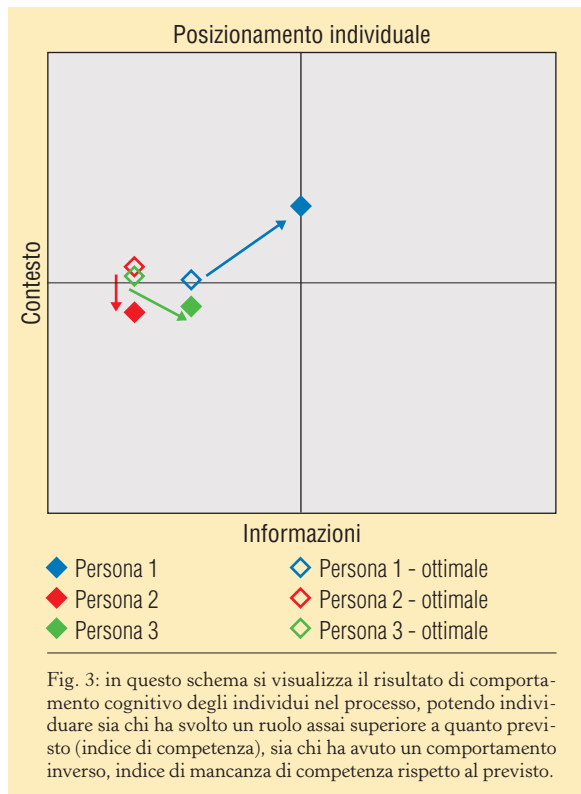
Fig. 2: in questo schema appare la qualità della conoscenza attivata da un individuo e dall'intero gruppo di persone rispetto al processo; questa visualizzazione, combinata con analisi anche più puntuali ristrette a singoli fasi di processo, serve a comprendere la qualità dell'apporto cognitivo di ciascuno, evidenziando carenze formative (come in questo caso) o capacità superiori all'aspettato (esperto).

citati in principio: nessuno di loro potrà continuare a "far valere" la propria competenza, così, senza che la loro azienda non riesca a carpirne il più.

Non dubito che, perché ciò possa essere fatto in maniera soddisfacente, dovrà sussistere contemporaneamente un sistema di compensazione (tipico, per altro, in qualsiasi processo di Knowledge management), che sicu-



mente saprà in parte soddisfare le pretese economiche dei miei amici. Ma chi dice loro che, dopo, se vorranno continuare a guadagnare così tanto, dovranno anche coltivare, accrescere e investire loro stessi sulla loro competenza (a rischio contrario di venir esclusi dal mercato)? Meglio non dirglielo, almeno non io, visto che non desidero perdere così la loro amicizia, questa sì sempre preziosa.



Bibliografia

- Andriessen D.; Tissen, R., *Weightless Wealth*, Prentice Hall, London, 2001.
- Armuzzi G. Costa P., *KM: da disciplina a metodologia organizzativa*, *Sviluppo & Organizzazione*, Febbraio 2001.
- Auckland M., *Competing through knowledge*, *Knowledge Management Review*, February, pp 14-19, 1999.
- Austin R., *Putting change into context*, *Knowledge Management Review*, February, pp 10-13, 1999.
- Bartzzaghi E., *L'evoluzione dei modelli di produzione. Sta emergendo un nuovo paradigma?* *Economia e Politica Industriale*, 97, March 1998, 1998.
- Brown J. S. and P. Duguid, *Organizational Learning and Communities of Practice: a unified View of Working, Learning and Innovation*. *Organization Science*, 2, 1, 1991.
- Brown J. S. and P. Duguid, *Borderline Issues: Social and Material Aspects of Design*. *Human-Computer Interaction*, 9, 1, pp. 3-36, 1994.
- Butera F. *Il castello e la rete*, Angeli, Milano, 1990.
- Butera F., Donati E., Cesaria R., *I lavoratori della conoscenza: quadri, middle manager e alte professionalità tra professione e organizzazione*, F. Angeli, Milano, 1997.

- Castelli, P.; Mesenzani, M. *Managing Knowledge: Our Solution*, *Seminario sul Knowledge Management*, Business International, Milano, 1998.
- Catino M., "Learning and knowledge in the community of practice", paper presented at *3rd International Conference, Lancaster University, Lancaster (UK)*, 6-8 June 1999.
- Ciborra C., *Teams, markets and systems*, Cambridge, 1993.
- Ciborra C., *Lavorare assieme: tecnologie dell'informazione e teamwork nelle grandi organizzazioni*, Etas Libri, Milano, 1996.
- Cohen M. D., 1991, *Individual learning and organizational routine: emerging connections* *Organization Science*, vol. 2, n. 1, February, pp. 134-139, USA.
- Cothrel J. & Williams R., *On-line communities*, *Knowledge Management Review*, February, 1999.
- D'Egidio F., *Intuito e conoscenza: le nuove frontiere del management*, F. Angeli, Milano, 1996.
- Davenport T. H., Prusak L., *Il sapere al lavoro - Come le aziende possono generare, codificare e trasferire conoscenza*, ETAS libri, Milano, 2000
- Davenport T., *Le 7 insidie della conoscenza*, *ComputerWorld Italia*, 22 giugno 1998.
- Dixon N., *The organizational learning cycle*, McGraw-Hill, London, 1994.
- Drucker P.F., *La società post-capitalistica*, Sperling & Kupfer, Milano, 1993.
- Gagliardi P., *Le imprese come culture*, Isedi, Torino, 1986.
- Grandori A., *Teorie dell'organizzazione*, Giuffrè.
- Hansen, Morten T.; Nohria, Nitin; Tierney, Thom "What's your strategy for managing knowledge", *Harvard Business Review*, marzo 1999.
- Hiebeler R. J., *Benchmarking knowledge management*, *Strategy and Leadership*, March-April, 1996.
- Huber G. P., *Organizational learning: the contributing process and the literatures*, *Organization Science*, vol. 2, n. 1, USA, 1991.
- Ivancevich J. M., Matteson M. T., *Organizational behavior and management*, Irwin, USA, 1996.
- Jacono G., *L'organizzazione basata sulla conoscenza - Verso l'applicazione del KM in azienda*, Franco Angeli, Milano, 2000.
- Kao J. J., 1997, *The art & discipline of business creatività*, *Strategy and Leadership*, July-August, pp. 6-11.
- Kaplan R. S., Norton D. P., 1996, *Strategic learning & the balanced scorecard*, *Strategy and Leadership*, September-October, pp. 18-24.
- Lave J. and E. Wenger, *Situated learning. Legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press, Cambridge, 1991.
- Levine L., 1994, *Listening with spirit and the art of team dialogue*, *Journal of Organizational Change Management*, vol.7, n.1, pp 61-73.
- Liedtka J., Haskins M., Rosenblum J. Weber J., *The generative cycle: Linking knowledge and relationships*, *Sloan Management Review*, Fall, 1997.
- March J. G., Sproull L. S., Tamuz M., *Learning from samples of one or fewer*, *Organization Science*, vol. 2, n. 1, USA, 1991.
- Massa S. - Merlino M., *Produzione e marketing dei servizi professionali: il ruolo del Knowledge Management*, *Economia & Management*, Gennaio - Febbraio 2002.
- Mayo A., 1999, *Making human capital meaningful*, *Knowledge Management Review*, February, pp 26-29.
- Mesenzani M., Ottaiano C., *Il Knowledge Management in Andersen Consulting*, *AICA Notizie*, Anno XIII, n. 2, Giugno 2000.
- Mezirow J., *Transformative dimensions of adult learning*, Jossey-Bass, San Francisco, 1991.
- Nonaka I., Takeuchi H., *The knowledge creating company*, Oxford University Press Inc., Oxford, 1995.
- Norman R., *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, Milano, 1996.
- Roth A. V., *Achieving strategic agility through economies of knowledge*, *Strategy and Leadership*, March-April, 1996.
- Schein E., *On Dialogue, Culture and Organizational Learning*, *Organizational Dynamics*, 1986.
- Senge P., *La quinta disciplina*, Sperling & Kupfer Ed, 1990.
- Simon H.A., March J.G., *Teoria dell'organizzazione*, Comunità, Milano.
- Sorge C., *Gestire la conoscenza. Introduzione al knowledge management*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 2000.
- Wenger E., *Learning as social participation*, *Knowledge Management Review*, February, 1999.
- Zan S., *Le logiche d'azione organizzativa*, Il Mulino, Bologna, 1988.