



Guida Interattiva

FORMAZIONE PER LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA NELLE PICCOLE IMPRESE DI SERVIZI BUSINESS (KIBS) - PROGETTO KNOWMAN

Il supporto della Commissione Europea alla produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione implicita dei contenuti, che riflettono solo il punto di vista degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni in essa contenute.

INTRODUZIONE	3
GESTIONE DELLA CONOSCENZA - PERCHÉ È IMPORTANTE?	5
1 IDENTIFICAZIONE E ACQUISIZIONE DELLA CONOSCENZA.....	8
2 DOCUMENTAZIONE E ARCHIVIAZIONE DELLA CONOSCENZA.....	13
3 CONDIVISIONE DELLA CONOSCENZA	17
4 PROTEZIONE DELLA CONOSCENZA	21
5 APPLICAZIONE DELLA CONOSCENZA	25
RACCOMANDAZIONI RIASSUNTIVE	28

Introduzione

Le dinamiche recenti nei mercati e nelle economie hanno reso le attività imprenditoriali sempre più complesse e affette da incertezza. Inoltre gli sviluppi nel campo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) se da un lato hanno portato ad effetti positivi nella gestione aziendale, dall'altro possono anche portare problemi, ad esempio l'aumento degli attacchi informatici in un mondo sempre più interconnesso. In questo contesto la disponibilità di conoscenza aggiornata e la capacità di gestirla sono diventati aspetti sempre più importanti. Poiché la conoscenza è un elemento dinamico, anche il tempo del suo possibile sfruttamento è soggetto a continue fluttuazioni, un aspetto che deve essere anch'esso considerato nella gestione della conoscenza. Inoltre, la conoscenza di per sé non porta sempre necessariamente a valore economico, il che porta ad ulteriori problematiche. La gestione della conoscenza o knowledge management (nel seguito KM) è una sfida per tutte le aziende, ma soprattutto per le aziende più piccole che, data la loro struttura e anche la disponibilità in generale di risorse, hanno evidenti differenze dalle grandi aziende. Tuttavia, data l'importanza di queste piccole aziende in tutte le economie, è particolarmente importante che queste aziende apprendano come gestire le loro conoscenze nel miglior modo possibile per essere preparate al meglio per le sfide attuali e future. Molte di queste piccole imprese offrono prodotti e servizi che sono il risultato di conoscenze e know-how specialistici, i cosiddetti servizi business ad alta intensità di conoscenza (Knowledge-intensive Business Service - nel seguito KIBS). Per queste imprese data la loro natura una gestione efficace della conoscenza è ancora più importante come chiave della competizione.

In sostanza, la comprensione del valore della conoscenza come risorsa economica chiave e dell'importanza della sua gestione (KM), nonché saper affrontare le sfide del KM è parte essenziale delle competenze e abilità attuali di coloro che dirigono, gestiscono o semplicemente lavorano come professionisti nelle imprese di piccola e media dimensione.

Questa guida interattiva è stata prodotta nell'ambito del progetto Erasmus+ KNOWMAN (Knowledge Management Training for KIBS SMEs) che ha lo scopo di supportare le piccole imprese KIBS nel rafforzamento delle loro competenze nel campo della gestione della conoscenza.

La guida si basa fra l'altro su elementi raccolti tramite un'indagine realizzata su un campione di piccole e medie imprese KIBS in quattro diversi paesi dell'UE (Estonia, Italia, Polonia e Romania). Il campione comprende imprese di diverse dimensioni (dalle micro alle piccole e medie imprese) e diversi settori. Lo scopo principale della presente guida è fornire un supporto ai dirigenti e manager delle piccole imprese KIBS affinché, sulla base anche dell'esperienza derivata da altre imprese, possano comprendere i problemi del KM e il modo di affrontarli.

I partner del progetto "KNOWMAN" augurano ai potenziali lettori una buona lettura.



Gestione della conoscenza - perché è importante?

Come premessa, forniremo una breve introduzione alla nozione di conoscenza come risorsa economica e alla sua gestione.

La conoscenza è stata indicata come il fattore strategico più importante nel business, ed è quindi spesso legata alla capacità competitiva di un'azienda. Nel linguaggio quotidiano, il termine conoscenza è usato spesso in molti modi e contesti, tuttavia qui è utile distinguere in modo più preciso tra diversi termini spesso usati indifferentemente, come le parole dati, informazioni e infine conoscenza. I dati si riferiscono a misure e indicazioni di fatti, riportati con simboli e cifre che di per sé non sono organizzati. Le informazioni costituiscono una trasformazione dei dati che vengono contestualizzati, categorizzati, processati e formattati in modo che sia possibile attribuire ad essi un significato. La conoscenza, infine, è strettamente legata al saper fare, ossia all'uso dell'informazione per prendere decisioni e intraprendere azioni. La conoscenza è qualcosa che ha origine e applicazione essenzialmente nelle menti delle persone e questi, nelle organizzazioni, trasferiscono, producono e applicano la loro conoscenza. Questo è importante da ricordare in quanto nelle aziende la conoscenza si trova spesso trascritta in documenti e archivi (online o offline), ma è anche incorporata nelle routine, nei processi, nelle pratiche e nelle norme utilizzate nelle organizzazioni.

La gestione della conoscenza può essere vista come un modo sistematico di creare, condividere e sfruttare la conoscenza all'interno delle organizzazioni.



4EXPERIENCE



Spesso si parla in tal senso di organizzazione dei processi di KM, ossia di alcune attività chiave come identificazione della conoscenza, creazione di nuova conoscenza, archiviazione e documentazione, diffusione della conoscenza, protezione della conoscenza e infine applicazione di conoscenza.

Le sfide del KM vanno ben oltre l'organizzazione di processi e attività e implicano anche aspetti legati alla responsabilità. La parola conoscenza nel linguaggio quotidiano è associata a un valore necessariamente positivo ossia sembra che più conoscenza si abbia e meglio sia di per sé. Vi sono però anche aspetti problematici, legati ad esempio alla responsabilità che implica avere una determinata conoscenza, o alla necessità di proteggere ciò che si sa dall'uso malevolo di altri. Ciò influisce in modo significativo sul modo in cui la conoscenza possa o debba essere gestita.

Recenti studi concordano sul fatto che anche nelle aziende più piccole l'applicazione efficace di metodi e tecniche di KM ha molti vantaggi, tra cui un maggiore efficienza organizzativa, maggiori fatturati o minori costi, aumento della produttività ed efficacia dei processi, ecc. Alcune ricerche hanno anche dimostrato che le attività di KM possono contribuire alla formazione e allo sviluppo della carriera professionale dei dipendenti e anche all'aumento della soddisfazione del cliente, nonché la capacità di innovazione e la creatività.

Nonostante questi aspetti potenzialmente positivi dell'applicazione del KM, le analisi recenti sul suo uso nelle piccole e medie imprese o PMI¹ suggeriscono anche che queste aziende spesso mancano sia di approcci dedicati alla gestione della conoscenza che delle capacità e delle competenze necessarie. Allo stesso tempo, queste aziende sono esposte anche più di altre alle sfide globali come la

difficoltà a reperire competenze specialistiche, al cambiamento nelle economie come effetto o reazione al cambiamento climatico e all'introduzione di pratiche di economia circolare, la progressiva digitalizzazione delle attività, o l'aumento dei rischi geopolitici, per citarne alcuni e senza menzionare la pandemia che ha ancora effetti sul nostro pianeta.

Ciò non solo aumenta il rischio di processi aziendali inefficienti o inefficaci, ma anche aumenta la necessità di una maggiore attenzione al KM stesso.

Scopo della guida è fornire spunti e indicazioni utili alle piccole e medie imprese (e soprattutto a quelle ad alta intensità di conoscenza) per aiutarle a impostare dei programmi e attività appropriati di KM. I prossimi paragrafi sono organizzati analizzando diverse sfide ricorrenti nelle organizzazioni riguardo alla gestione della conoscenza, sulla base delle indicazioni raccolte durante il progetto KNOWMAN e utilizzando precedenti esperienze e conoscenze sviluppate dal team di ricerca. Per ogni sfida, che si collega idealmente alle attività o processi tipici nella gestione della conoscenza, vengono evidenziati gli aspetti critici e indicati anche possibili modi di affrontarli.

¹ In questo studio, si segue la definizione di PMI proposta dalla Commissione Europea (2005). Le imprese possono essere classificate come micro, piccole o medie a seconda del numero di dipendenti e del fatturato annuo. Facendo riferimento al numero di dipendenti, un'azienda con meno di dieci dipendenti è considerata una microimpresa, con un numero di dipendenti compreso tra 10 e 49 una piccola impresa, e con un numero di dipendenti compreso tra 50 e 249 si parla di un'impresa di medie dimensioni.

1 Identificazione e Acquisizione della Conoscenza

Il contesto

La rapida digitalizzazione che ha coinvolto anche le PMI e la consapevolezza dell'importanza della conoscenza hanno portato a definire sempre nuove e diverse modalità per una migliore gestione delle risorse e dei processi, con un'accresciuta agilità e innovatività organizzativa, nonché nuove opportunità di guadagno. Questa progressiva digitalizzazione richiede però di affrontare nuove e vecchie sfide che possono alterare la capacità competitiva di un'azienda in quanto esiste una sempre maggiore disponibilità di risorse informative all'interno e all'esterno delle organizzazioni e diventa un fattore critico sapere dove e quale conoscenza cercare e da quali fonti. L'identificazione della conoscenza riguarda generalmente le attività che aiutano un'azienda a rilevare la conoscenza necessaria per il suo successo (Durst & Edvardsson, 2012). Tuttavia, la questione di dove e quale conoscenza cercare è spesso una sfida per le piccole imprese KIBS a causa della mancanza di tempo e di capacità sia per identificare le conoscenze pertinenti e utili sia per navigare attraverso la moltitudine di fonti disponibili, soprattutto su Internet:

Penso che sia in gran parte Internet la principale fonte di conoscenza e la principale fonte per verificare la sua utilità. Tuttavia, si deve faticare un po', perché si può girare a vuoto, non tutto è sempre disponibile e immediatamente adeguato, ma di solito si deve verificare attraverso l'incrocio di varie fonti anche su Internet. Nel complesso mi sembra che si tratti di attività non molto formalizzabili (piccola azienda polacca).

Un altro dipendente di un'altra piccola azienda Polacca ha dichiarato in merito:



4EXPERIENCE



Certo, è una sfida contro il tempo, perché la caratteristica delle piccole aziende è che ogni persona ha tante mansioni diverse. Quando ci concentriamo su un determinato problema, non possiamo dedicare tempo alle nostre altre responsabilità. Sicuramente la sfida più grande è il tempo. Penso che la seconda sfida sia anche la comunicazione nel team. Credo che ciò valga per qualsiasi azienda.

Il fatto che nella nostra azienda lavoriamo abbastanza vicini ci aiuta di sicuro; una comunicazione efficace può avvenire in qualsiasi momento. Non è un problema organizzare un incontro: cerchiamo di realizzare la comunicazione nel modo più veloce possibile tra le persone chiave coinvolte in un'attività.

Se non affrontassimo queste sfide la nostra organizzazione ne risentirebbe sicuramente. Quindi, potrebbe accadere che l'esigenza di un cliente non venga soddisfatta rapidamente e si potrebbe rischiare di perdere quel cliente.

Una sfida comune segnalata dalle piccole imprese KIBS è dunque la mancanza di tempo, così come la difficoltà di identificare e selezionare le conoscenze fondamentali per il business. Ciò può anche portare a una demotivazione dei dipendenti nello svolgere questo compito.

D'altro canto, il gran numero di strumenti tecnologici disponibili e la sovrabbondanza di fonti di informazioni rappresentano una sfida proprio quando si tratta di selezionare e comprendere quale conoscenza sia davvero critica nonché acquisire una comprensione comune nell'organizzazione, il che a sua volta richiede molto tempo e impegno da parte di tutti nelle attività relative all'identificazione della conoscenza.

Una sfida è cercare di unificare le dotazioni tecnologiche o di normalizzarle, al fine di applicarle in contesti diversi e mantenere anche la conoscenza già

disponibile all'interno dell'azienda nonché metterla in comune (Piccola azienda italiana)

La sfida principale è tematica legata al fatto che disponendo di molta informazione è difficile capire di cosa si ha veramente bisogno. È un problema duplice: identificare e mettere ordine al materiale raccolto. Perché se ho bisogno qualcosa, il rischio è che con i criteri di ricerca che ho, perdo più tempo a cercarla che a rifarla da zero. Stiamo sperimentando una sorta di bulimia della conoscenza. Un'altra domanda è capire cosa ha valore e cosa no. Quindi il problema cruciale oggi è disporre di tanta informazione ma non distinguerla e non poterne stimare il valore: questo rende il processo di ricerca molto costoso. Una possibile soluzione consisterebbe nell'aver una sorta di prefiltraggio automatico (anche a pagamento) del materiale, dove vengono identificati i pochi concetti importanti di un documento (Piccola azienda italiana).

Possibili conseguenze

Una possibile conseguenza è l'acquisizione di conoscenze inutili o addirittura fuorvianti. Esiste anche la possibilità di acquisire conoscenze troppo tardi, con il risultato di non riuscire a risolvere tempestivamente il problema di un cliente. Un altro rischio potenziale associato alla mancanza di un'adeguata identificazione e acquisizione della conoscenza è il disallineamento della conoscenza, che si riferisce a una discrepanza tra la conoscenza ricercata dalle aziende e la conoscenza da esse posseduta in un dato momento.

Possibili soluzioni / contromisure

In primo luogo, le sfide legate al tempo e alla mancata comprensione di ciò che si raccoglie devono essere intese come una priorità assoluta per i dirigenti e

dipendenti in posizioni manageriali poiché secondo quanto affermano le imprese sono loro i responsabili di queste attività.

Queste sfide non dovrebbero però essere delegate a una singola persona o dipartimento aziendale, poiché il primo obiettivo dovrebbe essere quello di realizzare una comprensione condivisa su quale sia la conoscenza essenziale e quanto sia rilevante il tempo dedicato per identificarla e per familiarizzarsi con le pratiche e gli strumenti disponibili per la ricerca e l'acquisizione.

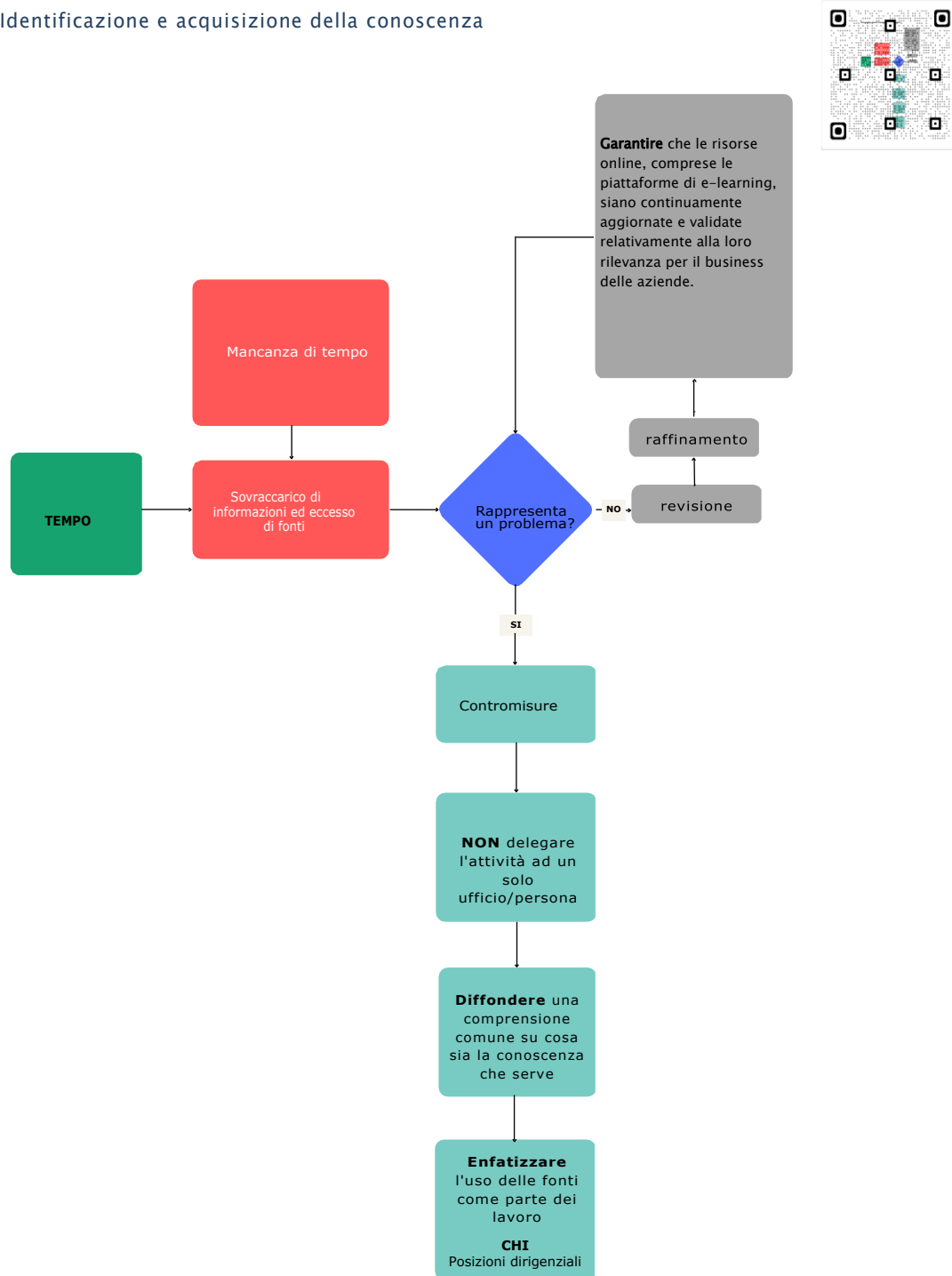
La leadership dell'azienda dovrebbe coinvolgere i dipendenti nei processi decisionali a questo riguardo per aumentare la probabilità che vengano sviluppate soluzioni che affrontino le sfide emergenti e che adottino una prospettiva ampia. La leadership dovrebbe anche trasmettere ai dipendenti il senso dell'importanza di questa attività per l'organizzazione e la sostenibilità del suo sviluppo.

Tuttavia rendere semplicemente disponibili magari online delle risorse dove i dipendenti possano trovare conoscenze, nuove o già esistenti, non implica che queste vengano poi effettivamente utilizzate. Per questo motivo, i leader dovrebbero enfatizzare l'importanza del loro uso. Infine come possibile contromisura al rischio di inefficienze e quindi maggiori costi, le piccole imprese dovrebbero assicurarsi che le risorse online, comprese le piattaforme di e-learning e il relativo software, siano continuamente aggiornate e ne sia testata la validità per il business dell'impresa.

Per riassumere le sfide e alle possibili contromisure relative alla "identificazione e acquisizione della conoscenza", è stato sviluppato un diagramma di flusso (vedi figura 1).

Figura 1. Riepilogo Conoscenze Identificazione e acquisizione sfide e contromisure QR

Identificazione e acquisizione della conoscenza



2 Documentazione e archiviazione della conoscenza

Il contesto

Il processo di documentazione e archiviazione della conoscenza è un'attività aziendale critica, in particolare nel caso delle piccole imprese KIBS, dove spesso le risorse umane a disposizione sono insufficienti per i compiti da svolgere così come il tempo disponibile per eseguirli. Pertanto, documentare la conoscenza che l'azienda considera critica può aumentare l'efficienza delle sue prestazioni organizzative. Gestire i documenti digitali o cartacei significa vari benefici, inclusi una loro maggiore sicurezza e controllo degli accessi ad essi, un'archiviazione ordinata e possibilmente centralizzata, e un'efficiente ricerca ovviando a eventuali problematiche che possano sorgere.

Fondamentalmente, la sfida associata alla documentazione e all'archiviazione delle conoscenze consiste nel garantire che processo venga svolto in modo appropriato e ordinato.

In molte piccole imprese KIBS la documentazione e l'archiviazione avvengono attraverso spazi di lavoro online condivisi come SharePoint. Ad esempio, moduli e/o modelli online sono usati dai dipendenti, nel caso di bisogno, per eseguire procedure standard. Altra questione importante è quella di mantenere questi documenti aggiornati e garantire che il personale dedichi a questo molta attenzione, ossia esegua attività di documentazione e archiviazione in una logica di monitoraggio continuo.

È molto importante per noi. (...), utilizziamo un tale database su SharePoint, dove si trovano praticamente tutti i file di tutti i dipendenti. Quindi, nel caso di un congedo

per malattia, quando un altro dipendente deve subentrare improvvisamente al posto di una persona assente, il fatto che questi file si trovino in un unico posto, a cui tutti hanno accesso, rende molto semplice la sostituzione e meno preoccupante, dato che si è tutti più certi che il materiale che serve si trovi in un posto preciso e che tutti sappiano come averci accesso (Piccola azienda polacca).

(...) abbiamo un server che utilizziamo in modo condiviso in una rete interna, con i sistemi Sharepoint e Teams. Il nostro server è suddiviso in diverse sezioni: creazione, pubblico (dove tutti hanno accesso), libreria (dove vengono salvate le presentazioni degli eventi). C'è una regola per scegliere quali informazioni salvare e quali no sui personal computer individuali. Salviamo tutte le informazioni rilevanti nel caso in cui alcuni dipendenti lascino l'azienda, altre volte alcuni progetti possono essere sospesi e revisionati per alcuni clienti in futuro. Il feedback del cliente è rilevante nel processo di creazione di informazione; infine manteniamo memorizzate tutte le diverse versioni di un documento creato (Piccola azienda rumena).

Vale la pena ricordare che la documentazione della conoscenza è molto importante per condividere le esperienze, considerato che è la combinazione di diverse competenze che fornisce la soluzione ai problemi. Questo aiuta a preservare l'efficienza di un'organizzazione e il corretto sviluppo delle funzioni aziendali. Una buona gestione dei documenti è una sfida poiché ciò implica disporre di un team che abbia ben chiara l'importanza di mantenere una raccolta di documenti organizzata e facilmente accessibile.

Talvolta la riluttanza dei dipendenti a documentare e archiviare le conoscenze è anche una sfida correlata alla documentazione e all'archiviazione; ciò può essere dovuto alle attitudini individuali e ai limiti di tempo. In particolare, questo è vero per i professionisti in campo tecnico, per i quali dedicare del tempo a redigere documentazione formalizzata può essere sgradito. È importante poi notare che

lo stile di scrittura degli individui, così come l'eterogeneità delle lingue tra professionisti di diversa origine, potrebbe rappresentare una sfida per la documentazione e l'archiviazione della conoscenza, poiché rende la conoscenza archiviata difficile da recuperare per un uso futuro.

Possibili conseguenze

La scarsa o la mancanza di documentazione della conoscenza può portare a un eccesso di tempo speso per il recupero della conoscenza stessa, ad esempio le buone pratiche messe in atto in passato che si fa fatica a recuperare per un progetto attuale, riducendo così l'efficienza e l'efficacia complessive dell'organizzazione. Considerando lo scenario peggiore in cui non si effettui nessuna vera attività di documentazione della conoscenza, questo aumenterebbe a dismisura il rischio di una perpetua “reinvenzione della ruota” ossia la ripetizione di attività che in realtà erano state svolte in passato, con conseguenti costi inutili per le aziende. Infine, aumenta il rischio di concentrazione della conoscenza nelle mani di pochi individui all'interno dell'azienda.

Possibili soluzioni / contromisure

Semplici elenchi e indici possono essere utili per garantire che le informazioni o le conoscenze organizzative siano documentate e archiviate per il riferimento futuro e possono essere utilizzati dal personale che lavora o gestisce un processo o un'attività. Va sottolineato che questi elenchi dovrebbero essere dinamici e aggiornati regolarmente, con l'aggiunta e la rimozione di voci, se necessario. A questo proposito, può essere utile per la pianificazione della sostituzione di personale e la gestione delle risorse umane (Human Resource Management -

HRM), e del resto vi sono studi che dimostrano che il KM può avere un impatto positivo sulla gestione del personale.

Idealmente, questi elenchi o indici potrebbero essere archiviati in cloud, tramite sistemi come SharePoint, CRM (Customer Relationship Management), dischi virtuali, Wikipedia interne o cartelle condivise per renderle sempre presenti e facilmente accessibili. Un problema correlato, vale a dire l'eterogeneità dei linguaggi utilizzati nella documentazione della conoscenza, può essere affrontato anche attraverso la formazione e la condivisione di un vocabolario minimo comune. Inoltre, le aziende potrebbero prendere in considerazione l'idea di incentivare i propri dipendenti attraverso riconoscimenti e premi, che sarebbero uno strumento prezioso per incoraggiare altri a contribuire alla documentazione della conoscenza.

3 Condivisione della conoscenza

La situazione

Quando si presenta una situazione imprevista, come ad esempio una crisi di origini esterne, il bisogno di informazioni che ne deriva fa sì che l'azienda si trovi nella necessità di sviluppare e condividere delle conoscenze, che risulteranno critiche per la sua attività. Si comprende, quindi, come la necessità di condividere conoscenza aumenti all'aumentare del grado di incertezza che contrassegna l'ambiente competitivo. Sebbene la capacità di condividere le conoscenze in situazioni normali sia decisiva, essa solleva sfide particolarmente ardue per le aziende che si trovano ad affrontare situazioni inattese come quella determinata dalla pandemia precedentemente ricordata. Pertanto, per i KIBS condividere e preservare la conoscenza all'interno dell'organizzazione rappresenta un aspetto rilevante. Queste società, inoltre, dovrebbero porre una particolare attenzione al fatto che la loro conoscenza distintiva non divenga obsoleta, soprattutto in riferimento a quella necessaria per soddisfare le richieste del mercato.

Al di là degli effetti prodotti dalla pandemia, negli ultimi tempi l'attività di condivisione è diventata (ancor) più difficile perché, nonostante i vantaggi offerti, il sempre maggior utilizzo delle riunioni online, determinato dall'ormai regolare ricorso al lavoro a distanza, la limita in misura significativa. Ad esempio, risulta molto complicato attirare l'attenzione delle persone o motivarle a interagire durante tali riunioni o a trasferire conoscenza tacita per via telematica. Questa situazione rappresenta una delle sfide evidenziate dalle piccole e medie società KIBS esaminate.

La minore presenza in azienda determinata dallo smart working ostacola la condivisione delle conoscenze. Come detto, le video pillole possono essere di aiuto nell'affrontare questo problema. Le conseguenze negative sono il ritardo nel rispondere alle richieste dei clienti (un'azienda italiana di medie dimensioni)

L'ambiente che una azienda tenta di creare per incoraggiare la condivisione della conoscenza è condizionato dal fattore umano, perché la condivisione si basa sulla fiducia reciproca e la fiducia reciproca si forma soprattutto attraverso le interazioni personali. Quando gli incontri vis a vis tra le persone vengono a mancare, allora bisogna andare ancora più a fondo per convincere l'interlocutore che si è degni di fiducia. Si tratta di un risultato difficile da ottenere tramite una riunione online, poiché il livello di concentrazione, attenzione e impegno durante queste riunioni è diverso da quello che si ha con il faccia a faccia.

L'asimmetria conoscitiva è un problema: c'è qualcuno che conosce molto di più, e qualcun altro (generalmente i neoassunti) che conosce solo poche cose. Cerchiamo di condividere la conoscenza facendo lavorare le persone su diversi progetti. Ma questo non viene fatto formalmente (una piccola azienda italiana)

Possibili conseguenze

I problemi dovuti ad una mancata o inadeguata condivisione della conoscenza sopra descritti possono determinare conseguenze negative (quali il sorgere di conflitti interni, il mantenere uno stretto possesso su conoscenze critiche, cosa che può ritardare il completamento dei processi e dar luogo ad un flusso di lavoro inefficiente) così come errori ricorrenti. Questi problemi possono anche ostacolare la crescita futura di un'azienda in quanto rendono difficile sviluppare nuove idee e progetti concreti. Inoltre, una condivisione che funziona contribuisce

ad aumentare la capacità dei singoli di raggiungere un'intesa sugli obiettivi da raggiungere e sulle attività da svolgere, così come stimola il loro impegno e contributo alla realizzazione delle stesse.

La presenza di forti asimmetrie cognitive potrebbe determinare colli di bottiglia, con la conoscenza che viene trattenuta da qualche parte all'interno dell'azienda fino a quando non risulta più critica e diventa obsoleta. Dare il giusto rilievo alla condivisione della conoscenza non è qualcosa che si può imporre dall'alto: in questo caso, infatti, l'azienda nel suo complesso finirà per svilupparsi troppo lentamente in termini di competenze. L'azienda non sarà in grado di utilizzare appieno le competenze dei propri addetti nello svolgimento delle attività operative, e pertanto non avrà idea di quali conoscenze e potenzialità può disporre al proprio interno.

Possibili soluzioni/contromisure

I manager dei KIBS possono investire per sviluppare una strategia intesa alla creazione di una atmosfera di condivisione della conoscenza come parte integrante dell'approccio generale alla gestione della conoscenza. Questo può essere ottenuto iniziando ad affermare la rilevanza della conoscenza condivisa tra i dipartimenti e impostando un linguaggio comune, necessario per definire e diffondere a tutto il personale concetti ritenuti importanti per l'azienda. Questo tipo di strategia è mirata a fornire una consapevolezza comune su cosa si deve condividere e come. Inoltre, è importante ottenere un'efficace distribuzione delle informazioni evitando di sovraccaricarsi di informazioni, di riunioni e di documenti sugli stessi argomenti. In tal caso sarebbe difficile promuovere la condivisione in quanto i dipendenti potrebbero considerarla un'attività fortemente improduttiva.

I membri dell'organizzazione dovrebbero anche essere consapevoli dei pro e dei contro sia delle riunioni digitali che delle riunioni fisiche in termini di condivisione delle conoscenze e, sulla base di tale comprensione, dovrebbero essere in grado di capire quale modalità utilizzare.

L'azienda dovrebbe inoltre far sì che tutti i dipendenti possano dedicare parte del loro tempo, e quindi parte della loro attività quotidiana, alla condivisione delle conoscenze.

4 Protezione della conoscenza

La situazione

Negli ultimi anni, il ripetersi di episodi di perdita di dati, informazioni o conoscenza ha messo in luce l'importanza della protezione della conoscenza, in particolare nel caso delle aziende che fondano il loro vantaggio competitivo sul possesso di conoscenze distintive. Tuttavia, l'impiego di pratiche rivolte alla protezione della conoscenza non sembra essere un elemento che accomuna tutte le piccole e medie KIBS. Un socio di una media impresa italiana ha dichiarato:

Non molto importante (riferito alla protezione della conoscenza). Non abbiamo brevetti o cose del genere, quindi non abbiamo esigenze particolari. Un altro punto è che l'evoluzione è molto rapida e difficilmente esiste una qualche conoscenza che possa essere posseduta da una sola persona.

L'evidenza empirica sembrerebbe indicare che la questione della protezione della conoscenza non viene ritenuta particolarmente critica. Si potrebbe, tuttavia, obiettare che le piccole e medie KIBS non comprendono appieno la necessità e/o non hanno familiarità con gli strumenti e le pratiche inerenti alla protezione della conoscenza.

Di conseguenza, sono state comunque identificate alcune sfide relative alla protezione della conoscenza. Una di queste è il fatto che la conoscenza risulta incorporata all'interno di processi, prodotti, culture, routine o persone, e quindi sia da questi difficilmente scindibile. A tale riguardo, un dipendente di un'azienda polacca di medie dimensioni ha affermato:

La conoscenza è nei nostri processi e nelle teste dei nostri dipendenti.

Sempre su questo punto un addetto di una piccola azienda estone ha asserito:

Penso che anche in questo caso la sfida più grande sia la conoscenza tecnica del personale... quindi di sicuro non siamo in grado di localizzarla o proteggerla.

Gli assalti degli hacker rientrano tra le sfide che le aziende devono affrontare per proteggere la loro proprietà intellettuale. In alcuni casi, un attacco può violare i firewall di un'azienda, anche se questa ha messo in atto le migliori misure di sicurezza.

(...) in caso di attacco di hacking, o nel caso in cui un dipendente condivide questa conoscenza con qualcuno dall'esterno, l'azienda non avrà modo per affrontarlo (addetto di una piccola azienda polacca).

Uno dei motivi per cui la protezione della conoscenza fallisce si riscontra quando i dipendenti condividono dati riservati in modo non etico o, in alcuni casi, fanno trapelare intenzionalmente informazioni riservate. Anche l'utilizzo di liberi professionisti per svolgere funzioni aziendali può rappresentare una sfida in termini di protezione della conoscenza.

(...) il fatto che i liberi professionisti che lavorano per noi e utilizzano le nostre risorse le utilizzeranno nel loro lavoro per altre aziende, è inevitabile - noi, ovviamente, prepariamo i nostri contratti inserendo apposite clausole; tuttavia, questo è sostanzialmente non rilevabile (dipendente di una piccola azienda polacca).

Nel complesso, sembra che la protezione della conoscenza sia poco sviluppata nelle piccole e medie KIBS. È dimostrato che la maggior parte di queste aziende non si impegna nella protezione sistematica della conoscenza.

Possibili conseguenze

Una conseguenza del tutto prevedibile di una protezione della conoscenza scarsa o inadeguata è la possibilità che si manifestino degli attacchi informatici contro le aziende. Questi attacchi possono assumere molte forme, inclusi malware, furti di password e phishing, tutte intese a rubare informazioni/dati, come ad esempio le credenziali di accesso. Anche le aziende attive nella protezione delle proprie informazioni e dati riservati non possono impedire del tutto gli attacchi degli hacker, per non parlare di quelle per le quali la protezione delle informazioni non è una pratica standard. Inoltre, esiste anche la possibilità di perdita/spillover di conoscenza a causa della divulgazione involontaria di informazioni sensibili da parte dei dipendenti. Nella maggior parte dei casi, ciò si verifica quando c'è poca consapevolezza dell'importanza assunta dalla protezione della conoscenza o quando non esiste una cultura della protezione della conoscenza.

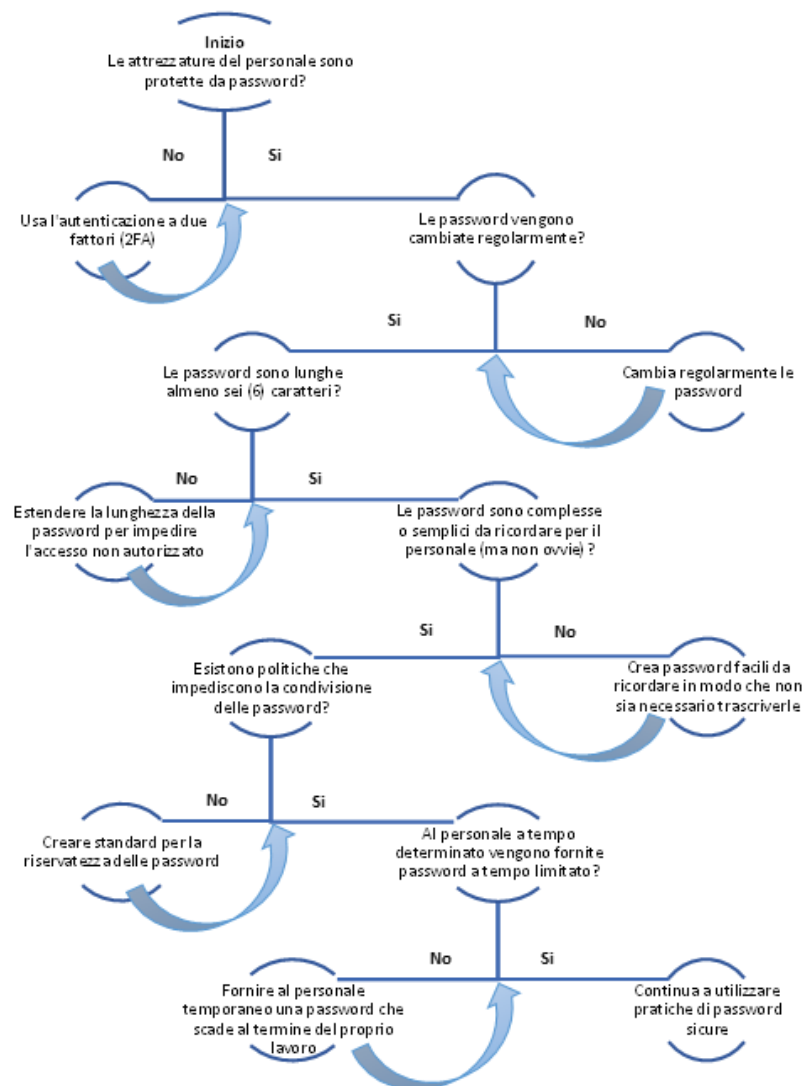
Possibili soluzioni/contromisure

Un possibile mezzo per prevenire conseguenze indesiderabili, in particolare la fuga di conoscenze, consiste nel ridurre l'ambito della cooperazione. Questo è più efficace per le piccole e medie imprese poiché queste tendono ad avere maggiori probabilità di eseguire un numero gestibile di compiti. Inoltre, si raccomanda alle piccole e medie imprese di impegnarsi con le parti interessate esterne in uno stile di comunicazione attento al fine di evitare la divulgazione involontaria di informazioni riservate.

È possibile, ad esempio, limitare l'accesso ai dati sensibili a pochi dipendenti (diversi livelli di accesso per diversi team o gruppi), fornire dichiarazioni legali su dipendenti e collaboratori, nonché diritti d'autore e protezione della proprietà.

Come ultimo ma non meno importante suggerimento, per combattere gli attacchi informatici, si raccomanda alle aziende di attenersi rigorosamente alle pratiche di sicurezza informatica come l'utilizzo di software antivirus, l'aggiornamento del software e la non apertura di e-mail sospette e la gestione delle password (vedi figura 2).

Figura 2. Gestione delle password



5 Applicazione della conoscenza

La situazione

Da qualche anno a questa parte il contesto imprenditoriale si sta caratterizzando per un continuo aumento della concorrenza. Pertanto, uno dei fattori che consentono alle aziende di rimanere competitive è la rapidità, determinata in gran parte dalla velocità con cui la conoscenza, in particolare quella esterna, viene tradotta, interiorizzata e applicata nelle loro attività. Tuttavia, questo non è un compito facile, poiché numerose sono le sfide che si incontrano nel farlo.

È opinione diffusa che la difficoltà di assimilare nuove conoscenze sia una delle grandi sfide che le aziende si trovano ad affrontare, e sia dovuta principalmente alla scarsa o assente capacità dei dipendenti di analizzare, interpretare e comprendere le conoscenze acquisite dall'esterno. Tale sfida può essere attribuita alla mancanza di tempo per tradurre la conoscenza in azione, creando prodotti/progetti per clienti specifici. Un dipendente di una piccola azienda polacca a tal proposito ha affermato:

(...) la sfida è come utilizzare in modo rapido ed efficace la conoscenza accumulata in passato.

È emerso inoltre che molte delle aziende intervistate hanno indicato come una sfida la capacità di ricordare le pratiche passate e applicarle a nuovi progetti: sussiste infatti il grosso rischio di dimenticare quanto si è in precedenza sviluppato. Sono stati anche segnalati come problemi comuni le incomprensioni e le frustrazioni determinate dal procedere attraverso “tentativi ed errori”. Come riferito da una piccola azienda rumena:

La pressione si verifica all'interno dei progetti creativi, possono verificarsi anche frustrazioni nel processo creativo, se non si dispone di una serie di competenze per spiegare le scelte. In queste situazioni cerchiamo di aiutarci a vicenda. (membro di una piccola KIBS rumena)

Altre sfide sono poste dalla mancata integrazione di diversi tipi di conoscenza e dall'errata applicazione della conoscenza da parte dei clienti, spesso determinata da difficoltà di comunicazione. Inoltre, i vincoli di budget da parte dei clienti sono considerati una sfida insolita per l'applicazione delle conoscenze, così come le competenze e le capacità dei dipendenti che non sono allineate con le responsabilità/compiti dell'azienda.

Possibili conseguenze:

Una possibile conseguenza è che la conoscenza possa diventare obsoleta, ostacolando in tal modo le attività di innovazione, compreso lo sviluppo di nuovi prodotti/mercati/processi. In alcuni casi, ciò può portare a prodotti o servizi che non soddisfano le esigenze/ricieste del mercato. C'è anche il rischio di non applicare le conoscenze che meglio risolverebbero il problema di un cliente, anche se possedute dall'azienda possesso. Inoltre, c'è il rischio di "reinventare la ruota", attività questa piuttosto costosa. A tal proposito è cruciale garantire che la conoscenza esistente venga correttamente e utilmente applicata, piuttosto che si passi a creare qualcosa di completamente nuovo.

Possibili soluzioni/contromisure

In primo luogo, per affrontare la difficoltà di assimilazione della conoscenza, si raccomanda alle aziende di offrire ai propri dipendenti l'opportunità di seguire corsi di formazione per aiutarli a crescere/aggiornare le loro conoscenze

professionali e migliorare le loro capacità e competenze. L'apertura all'apprendimento continuo attraverso i MOOC e le regolari attività di gruppo sono modalità di formazioni percorribili. Oltre all'apprendimento, un ulteriore vantaggio della formazione regolare/attività di gruppo è che favorisce un sano ambiente cooperativo tra i dipendenti, che consente loro di rivolgersi facilmente ai propri colleghi in tempi di incomprensioni e frustrazione a causa di tentativi ed errori. Infine, le aziende dovrebbero promuovere iniziative di rafforzamento delle capacità per consentire ai propri dipendenti di coltivare un atteggiamento di apprendimento creando al contempo una cultura dell'apprendimento sul posto di lavoro.

Raccomandazioni riassuntive

La gestione della conoscenza è importante per tutte le aziende, indipendentemente dal settore, dalla congiuntura e dalle dimensioni. Oltre alle tradizionali sfide interne, le crescenti minacce provenienti dall'ambiente esterno determinano una varietà di sfide vecchie e nuove, che spesso si verificano contemporaneamente, il che rende necessario un approccio sistematico alla gestione della conoscenza.

Di seguito è riportata una check list che include una serie di linee guida per la gestione della conoscenza nelle piccole e medie KIBS che se seguite possono per renderle meglio preparate ad affrontare le sfide interne ed esterne presenti e future. Tali linee guida potrebbero essere utili anche per i partner delle piccole e medie KIBS.

- La società è consapevole dell'importanza di aver implementato un approccio di gestione della conoscenza o di aver messo in atto specifiche misure cruciali di gestione della conoscenza.
- La gestione della conoscenza è una priorità assoluta della direzione o della leadership aziendale ed è saldamente ancorata alla strategia aziendale complessiva dell'azienda.
- L'approccio e/o le misure di gestione della conoscenza considerano una varietà di processi di gestione della conoscenza e tengono conto del fatto che la conoscenza può essere sia un vantaggio che uno svantaggio a seconda della situazione.

- L'azienda monitora costantemente il proprio approccio alla gestione della conoscenza e lo adegua quando necessario.
- La gestione della conoscenza riguarda l'intera azienda e tutti i membri dell'organizzazione sono consapevoli della sua importanza e contribuiscono attivamente al suo miglioramento continuo. Il successo/fallimento delle misure di gestione della conoscenza viene costantemente discusso e vengono intraprese azioni correttive in caso di situazione sfavorevole.
- L'azienda ha una buona conoscenza di come gestire le conoscenze rilevanti che ha a portata di mano.
- A seconda del tipo di sfida sollevata dalla gestione della conoscenza l'azienda ha in atto alcune contromisure ed è pronta a introdurre queste misure per far fronte alle sfide a portata di mano.
- L'azienda monitora continuamente i risultati delle misure introdotte e adotta contromisure nel caso in cui le misure non funzionino come previsto, cioè non raggiungano gli obiettivi prefissati (ad esempio, riducendo il pericolo di obsolescenza o addirittura di perdita di conoscenza).
- L'azienda documenta le attività relative alla gestione della conoscenza, in particolare le sfide a queste connesse, e il loro sviluppo nel tempo e impara così passo dopo passo a migliorare il proprio approccio alla gestione della conoscenza.

- La gestione della conoscenza è stabilita nelle attività quotidiane della società e ogni suo componente è consapevole del ruolo svolto nell'ambito di tale processo.
- L'azienda forma regolarmente i membri della sua organizzazione sulla gestione della conoscenza e sulle questioni ad essa relative per realizzare le proprie attività senza intoppi e in modo sostenibile.

QUALI SFIDE STAI AFFRONTANDO?

IDENTIFICAZIONE E ACQUISIZIONE DELLA CONOSCENZA

- CI SI ASSICURA CHE CI SIA UNA COMPRESIONE COMUNE SU QUALE CONOSCENZA SIA CRITICA
- LA LEADERSHIP AZIENDALE COINVOLGE GLI ADDETTI NEI PROCESSI DECISIONALI
- SI AGGIORNANO E CONTROLLANO DI CONTINUO LE RISORSE DISPONIBILI ONLINE CHE RISULTANO RILEVANTI PER LE ATTIVITÀ DI BUSINESS

DOCUMENTAZIONE E IMMAGAZZINAMENTO DELLA CONOSCENZA

- SI IMPIEGA UNA CHECK LIST PER ASSICURARSI CHE LA CONOSCENZA E LE INFORMAZIONI SIANO BEN DOCUMENTATE
- LA CHECK LIST VIENE REGOLARMENTE AGGIORNATA AGGIUNDO O ELIMINANDO ELEMENTI
- SI GARANTISCE CHE LA CHECK LIST SIA DISONIBILE E FACILMENTE ACCESSIBILE

CONDIVISIONE DELLA CONOSCENZA

- SI INVESTE PER LO SVILUPPO DI UNA ATMOSTEFRA CHE FAVORISCA UNA SCORREVOLE CONDIVISIONE DI CONOSCENZA
- SI EVIDENZIA LA RILEVANZA DELLA CONDIVISIONE DI CONOSCENZA TRA GLI UFFICI
- SI CERCA DI EVITARE UN SOVRACCARICO DI INFORMAZIONI, INCONTRI, DOCUMENTAZIONE SUGLI STESSI ARGOMENTI DATO CHE QUESTO IMPEDISCE CHE LA CONDIVISIONE DIVENGA UNA ATTIVITÀ DI ROUTINE E NON SIA PERCEPITA DAI DIPENDENTI COME UN QUALCOSA DI POCO PRODUTTIVO

PROTEZIONE DELLA CONOSCENZA

- SI RIDUCE L'AMBITO DELLA COOPERAZIONE
- SI ESEGUE UN NUMERO DI COMPITI GESTIBILE
- CI SI INTERFACCIA CON GLI STAKEHOLDER ESTERNI UTILIZZANDO UNO STILE DI COMUNICAZIONE PRUDENTE IN MODO DA EVITARE LA DIVULGAZIONE INVOLONTARIA DI INFORMAZIONI RISERVATE

APPLICAZIONE DELLA CONOSCENZA

- SI OFFRE AI DIPENDENTI LA POSSIBILITÀ DI FREQUENTARE CORSI DI FORMAZIONE PER AIUTARLI A FAR CRESCERE/AGGIORNARE LA PROPRIA CONOSCENZA PROFESSIONALE E MIGLIORARE LE PROPRIE COMPETENZE
- SI PROMUOVONO INIZIATIVE INTESE A SVILUPPARE CAPACITÀ PER DAR MODO AI DIPENDENTI DI COLTIVARE UN APPRENDIMENTO ORIENTATO ALL'APPRENDIMENTO E CREARE DI CONSEGUENZA UNA CULTURA DELL'APPRENDIMENTO

www.knowmanproject.eu

RACCOMANDAZIONI GENERALI

GESTIONE DELLA CONOSCENZA

- LA PICCOLA E MEDIA KIBS DEVE ESSERE CONSAPEVOLE DELLA IMPORTANZA DI AVER IMPLEMENTATO UN APPROCCIO ALLA GESTIONE DELLA CONOSCENZA O SPECIFICHE AZIONI DI GESTIONE DELLA CONOSCENZA.

- LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA DEVE DIVENIRE UNA PRIORITÀ DEL MANAGEMENT AZIENDALE, ED ESSERE SALDAMENTE ANCORATA ALLA STRATEGIA DI BUSINESS COMPLESSIVA DELL'AZIENDA.

- L'APPROCCIO O LE MISURE DI GESTIONE DELLA CONOSCENZA DEVONO CONSIDERARE UNA VARIETÀ DI PROCESSI E SI DEVE ESSERE CONSAPEVOLI CHE LA CONOSCENZA A SECONDA DELLA SITUAZIONE PUÒ RISULTARE UNA RISORSA O UN ELEMENTO DI OSTACOLO.

- L'AZIENDA DEVE MONITORARE COSTANTEMENTE IL PROPRIO APPROCCIO ALLA GESTIONE DELLA CONOSCENZA E MODIFICARLO SE NECESSARIO.

- LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA DEVE RIGUARDARE L'INTERA AZIENDA E TUTTI I COMPONENTI DELL'ORGANIZZAZIONE DEVONO ESSERE CONSAPEVOLI DELLA SUA RILEVANZA E CONTRIBUIRE ATTIVAMENTE AL SUO MIGLIORAMENTO CONTINUO. IL SUCCESSO / FALLIMENTO DELLA GESTIONE DI CONOSCENZA E DELLE SUE MISURE DEVE ESSERE COSTANTEMENTE DISCUSO E SI DEVONO INTRAPNDERE AZIONI CORRETTIVE NEL CASO DI RISULTATI NEGATIVI.

- L'AZIENDA DEVE AVERE UN BEN COMPRESO COME VA GESTITA LA CONOSCENZA DI CUI DISPONE.

- A SECONDA DELLA NATURA DELLA SFIDA SOLLEVATA DALLA GESTIONE DELLA CONOSCENZA, L'AZIENDA DEVE PREDISPORRE ALCUNE CONTROMISURE ED ESSERLE IN GRADO DI METTERLE IN ATTO.

- L'AZIENDA DEVE CONTROLLARE CONTINUAMENTE GLI ESITI DELLE MISURE INTRODOTTE E ADOTTARE LE CONTROMISURE NEL CASO I RISULTATI NON SIANO QUELLI ATTESI, OSSIA NON SI RAGGIUGANO GLI OBIETTIVI PREFISSATI (AD ESEMPIO, RIDURRE IL PERICOLO DI USURA O ADDIRITTURA PERDITA DELLA CONOSCENZA).

- L'AZIENDA DEVE DOCUMENTA LE ATTIVITÀ RELATIVE ALLA GESTIONE DELLA CONOSCENZA, LE SFIDE AD ESSA ASSOCIATE ED IL LORO EVOLVERSI NEL TEMPO ED IMPARARE PASSO DOPO PASSO A MIGLIORARE IL PROPRIO APPROCCIO ALLA GESTIONE DELLA CONOSCENZA.

- LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA DEVE ESSERE INSERITA NELLE ATTIVITÀ QUOTIDIANE DELL'IMPRESA E OGNI COMPONENTE DELL'ORGANIZZAZIONE DEVE ESSERE È CONSCIO DEL RUOLO CHE SVOLGE.

- L'AZIENDA DEVE FORMARE REGOLARMENTE GLI ADDETTI SULLA GESTIONE DELLA CONOSCENZA E LE QUESTIONI AD ESSA COLLEGATE AL FINE DI ATTUARE LE PROPRIE ATTIVITÀ DI BUSINESS CON REGOLARITÀ E IN MODO SOSTENIBILE.

www.knowmanproject.eu



Ulteriori informazioni sul progetto “Knowledge Management Training for KIBS
SMEs (KNOWMAN)”

knowmanproject.eu



TAL
TECH



1222-2022
80
ANNI



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



National University of Political Studies and Public Administration



4EXPERIENCE



ESTONIAN
CHAMBER OF COMMERCE
AND INDUSTRY



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

