

## **Organizzazione, regolazione e competitività**

# **Gestire la conoscenza per rimanere competitivi?**

## **Riflessioni teoriche ed evidenze empiriche**

Ernesto De Nito

Dipartimento di Diritto dell'Organizzazione Pubblica, Economia e Società  
Università degli Studi Magna Graecia, Catanzaro  
Via Madonna dei Cieli, 45 - Pal. Laura - 88100 Catanzaro  
denito@unicz.it

Paolo Canonico

Dipartimento di Economia Aziendale  
Università degli Studi di Napoli Federico II  
Via Cinthia – Monte S. Angelo, 80126 Napoli  
pcanonic@unina.it

Gianluigi Mangia

Dipartimento di Economia Aziendale  
Università degli Studi di Napoli Federico II  
Via Cinthia – Monte S. Angelo, 80126 Napoli  
mangia@unina.it

### **1. Introduzione<sup>1</sup>**

Il contesto competitivo all'interno del quale si muovono le organizzazioni è da tempo caratterizzato da dinamiche socio-economiche mutevoli e complesse. Termini quali globalizzazione dell'economia, ipercompetizione (D'Aveni, 1995), post-fordismo, glocalismo, sono diventati di uso comune sia tra gli operatori, sia tra gli studiosi delle discipline di matrice aziendale. La caduta dei confini, dei mercati e dei settori (Mercurio e Testa, 2000) segna una importante fonte di minacce e di opportunità per gli attori coinvolti. Tale complessità ha portato da tempo a focalizzare l'attenzione degli studiosi sul tema ampio e ancora controverso del knowledge management.

Nel presente articolo si presentano alcune considerazioni relative all'uso della metodologia del project management, rispetto alla finalità della creazione e gestione della conoscenza. La disciplina

---

<sup>1</sup> Nel presente articolo sono esposti alcuni dei risultati ottenuti nell'ambito del progetto di ricerca dal titolo "La gestione della conoscenza nei sistemi organizzativi imprenditoriali locali: modelli e applicazioni", finanziato dalla Regione Campania – L.R. N.5 del 28.03.2002.

del Project Management rappresenta uno strumento che può incidere sulla effettiva competitività delle imprese che operano su commesse contraddistinte da alti livelli di complessità ed incertezza. L'organizzazione per progetti sta diventando una modalità di concepire le aziende, un tentativo di affrontare le questioni complesse attraverso la realizzazione di soluzioni originali ed innovative che solo i gruppi sembrano in grado di garantire. Seguendo una prospettiva di tipo *social-construction*, in questo articolo si approfondiscono le relazioni esistenti tra i gruppi di progetto e le modalità di creazione della conoscenza, con particolare riferimento al tema delle comunità di pratica. Mediante l'analisi di ATSF (Ansaldo Trasporti Sistemi Ferroviari), azienda ad alta intensità di conoscenza, che opera su commessa, si è approfondito lo studio degli effetti che derivano dalla organizzazione delle attività per progetti rispetto alla finalità rappresentata dalla creazione e dalla conservazione della conoscenza.

## **2. Il tema della conoscenza secondo una prospettiva *social-construction***

Il tema del knowledge management è ormai da tempo oggetto di ampi dibattiti e di numerosi interventi. La natura stessa del fenomeno e la difficoltà di definire il concetto di conoscenza, pongono all'attenzione alcuni elementi di riflessione che continuano ad appassionare studiosi di diverse aree e in particolar modo quelli di discipline economico-aziendali.

Molti contributi hanno avuto come focus quello di tentare una possibile, seppur parziale, classificazione dei diversi approcci al knowledge management, partendo da una definizione del concetto stesso di conoscenza. Nella letteratura più specificamente riconducibile all'ambito organizzativo, la maggioranza dei contributi (Swan et al, 1999; Schultze e Leidner, 2002; De Nito, Canonico e Mangia, 2004) riconosce un filone di studi che può essere individuato come il *social-construction approach*, che identifica la relazione sociale come "momento" nel quale si crea conoscenza, secondo una logica di chiara matrice sociologica.

Non viene infatti determinato un primato tra individuo e contesto, ma si identifica la combinazione dei due come insieme imprescindibile che determina la conoscenza in sé. La dimensione sociologica viene quindi evidenziata da una parte dalla necessità di dare vita a manifestazioni pratiche della conoscenza, ossia proprio dal saper fare, dall'altra parte dal legame con il contesto stesso che fornisce senso alla conoscenza.

Il saper fare diviene allo stesso tempo una pratica lavorativa e sociale: è questa la chiave di lettura del rapporto esistente tra conoscenza e relazione sociale. Come afferma Wenger (1998, pag 96) "*we create ways of participating in a practice in the very process of contributing to making that practice what it is.*"

La prossimità concettuale tra conoscenza e pratica ha spinto la comunità scientifica ad approfondire il tema della *community of practice* (Wenger, 1998, Lave e Wenger 1991; Brown e Duguid, 1998). Molti autori hanno evidenziato come sia utile all'interno di un contesto organizzativo stimolare la nascita e lo sviluppo di queste particolari tipologie di gruppi. La comunità viene vista come il luogo ideale dove poter apprendere, dove coesistono una serie di condizioni che facilitano la possibilità di apprendere. Come afferma Wenger (2000c, pag. 15): "Le comunità di pratica sono i mattoni costituiti di un sistema sociale di apprendimento poiché sono i "contenitori" sociali delle competenze che costituiscono questi sistemi".

Non è facile dare una definizione precisa di comunità di pratica, ma è possibile individuarne alcune caratteristiche peculiari (Wenger, 1998):

- ✓ sostiene mutue relazioni;
- ✓ favorisce la condivisione dei modi di fare le cose;
- ✓ prevede la presenza di un flusso di informazioni;
- ✓ fornisce un linguaggio condiviso e dà la possibilità di conversare senza preamboli come parte di un processo continuo;
- ✓ prevede che ognuno conosca ciò che gli altri sanno fare;
- ✓ fa condividere storie, giochi o scherzi.

Come sostiene Orr (1990), evidenziandone la natura informale e fluida: “*occupational communities ... have little hierarchy; the only real status is that of member. The communities that we discern are often non canonical and not recognized by the organization. They are more fluid and interpenetrative than bounded, often crossing the restrictive boundaries of the organization to incorporate people from outside.*”

La pratica è un processo di interazione sociale, non è una risorsa codificabile che può essere gestita e trasferita da un individuo ad un altro. L’acquisizione di conoscenza non può essere ottenuta attraverso, ad esempio, la semplice presenza in un corso di formazione, ma richiede un’effettiva pratica e partecipazione dell’individuo: solo la partecipazione ad una comunità può far apprendere, anche se chiaramente rappresenta un processo alquanto complesso<sup>2</sup>.

La complessità del fenomeno è sottolineata anche da Brown e Duguid (1991, pag.13) i quali affermano: “*The communities that we discern are, by contrast, often noncanonical and not recognized by the organization. They are more fluid and interpretative than bounded, often crossing the restrictive boundaries of the organization to incorporate people form outside*”.

La comunità viene vista come il luogo ideale dove poter apprendere, dove coesistono una serie di condizioni che facilitano la possibilità di apprendere. I fattori che facilitano la creazione di community (Pfeffer, 2005) sono la creazione di relazioni sociali attraverso lo svolgersi di attività sociali e le relazioni di lungo termine.

Il termine comunità di pratiche viene spesso ripreso da molti autori che seguono un approccio sociologico. Alby (1999, pag. 31) per esempio le definisce come: “una forma di aggregazione organizzativa informale in cui, tramite la condivisione di un obiettivo le persone sviluppano e condividono i modi di fare, le cose, i linguaggi, i valori, le credenze – in breve le pratiche – come una conseguenza del loro coinvolgimento in una attività comune.”

Da un punto di vista manageriale Wenger sostiene che compito del manager è quello di favorire la crescita e lo sviluppo delle comunità; è necessario porre attenzione ad alcuni strumenti chiave per “progettare le comunità” (Wenger, 2000a; Wenger 2000b). Lo sforzo che il management impiega nel costruire un’organizzazione come una comunità o come un insieme di comunità diventa un primo elemento di valutazione; come si domanda Pfeffer (2005): *do organizations adopt a more community-like role, being concerned qith nonwork aspects of people’s lives, or do they adopt a more transactional and limited approach, essentially buying labor for money inn an exchange that can be terminated by either side for any, or no, reason?*

Secondo Wenger (2000) è importante tenere in considerazione alcuni fattori che tendono a favorire un processo di integrazione tra i diversi membri, e a creare quel tessuto relazionale che permette la formazione della socializzazione:

- ✓ eventi;
- ✓ leadership;
- ✓ connettività;
- ✓ appartenenza;
- ✓ progetti;
- ✓ artefatti.

Altri autori sottolineano l’importanza di elementi come le comunità di pratiche o lo *storytelling* per acquisire competenze che difficilmente sono decodificabili, ma che sono fondamentali per migliorare le proprie performance (Tsoukas, 1996; Tsoukas e Vladimirou, 2000).

Orlikowski (2002)<sup>3</sup> individua, invece, alcune pratiche che si realizzano all’interno di una azienda distribuita a livello internazionale, che pur non essendo identificabili in modo definito e chiaro,

---

<sup>2</sup> “*Practice is a shared history of learning that requires some catching up for joining*” (Wenger, 1998, pag 102).

<sup>3</sup> Il lavoro di Orlikowski sul tema del *knowing* va peraltro collocato nella tradizione di ricerca informata alla teoria della strutturazione di Giddens (1984) in cui la possibilità di acquisire conoscenza (*human knowledgeability*) è definita come “*inherent within the ability to ‘go on’ within the routines of social life.*” (Giddens, 1984, pag. 4).

rappresentano il motore nello sviluppo di nuovi prodotti. In particolare, Orlikowski (2002) fa riferimento a:

- ✓ condivisione della propria identità e quindi conoscenza dell'azienda;
- ✓ interazione vis-a-vis e quindi conoscenza degli attori;
- ✓ allineamento e coordinamento negli sforzi e quindi condivisione di un obiettivo comune;
- ✓ *learning by doing* e quindi apprendimento attraverso il fare;
- ✓ supporto alla partecipazione dei membri dell'organizzazione.

In questo articolo si analizza la relazione tra lo strumento sempre più diffuso ed utilizzato del Project Management (PM), in cui il ruolo del gruppo è un elemento fondante, e la creazione di conoscenza. Si sottolinea, infatti, come il PM per le sue caratteristiche di unicità e complessità abbia una naturale affinità con il concetto di creazione di conoscenza.

### **3. La relazione tra project management e knowledge management**

La relazione tra PM e KM può essere letta secondo differenti punti di vista; l'ampiezza, la complessità e i diversi approcci ai due temi potrebbero portare a varie modalità di confronto.

In questo lavoro si è scelto di seguire una prospettiva di tipo *social-construction* e di indagare la relazione tra la modalità di lavoro nel PM e la capacità di creare nuova conoscenza.

Questa tipologia di relazione è già stata oggetto di analisi sotto diversi aspetti, che hanno approfondito il livello individuale, il livello gruppo, il livello azienda e infine quello network (Allen, 1996; De Filippi 2001; Scarbrough e Swan, 2005). In pratica le focalizzazioni sono su diverse prospettive, a seconda della capacità:

- ✓ dell'individuo di creare nuova conoscenza;
- ✓ del gruppo intra-organizzativo di creare conoscenza
- ✓ del gruppo di trasferire all'interno dell'organizzazione la conoscenza acquisita
- ✓ del gruppo inter-organizzativo di creare e memorizzare nuova conoscenza.

La differenza sostanziale sta nella concezione di conoscenza che si intende seguire: in un approccio *social-construction*, infatti il punto di vista naturale dell'analisi è il progetto in sé, la capacità dei singoli di lavorare insieme, di creare conoscenza attraverso la socializzazione di pratiche; questo significa studiare il gruppo e in particolare il lavoro di gruppo come modalità di creazione della conoscenza. L'interesse verso la possibilità o meno di replicare all'interno di situazioni diverse (nello spazio e nel tempo) le conoscenze acquisite si può sostanziare, invece, nell'attività di *brokering* (Wenger, 1998), ossia nell'appartenenza a più comunità per trasferire elementi di una pratica da un gruppo ad un altro.

Il project work viene considerato da alcuni autori (Allen, 1996; De Filippi 2001) come una modalità lavorativa che sviluppa le capacità dell'organizzazione di apprendere. Come sostengono Scarbrough e Swan (2005): "*the need for learning and innovation is often given as the major reason for firms to deploy projects teams as way of organizing work tasks.*"

Numerosi studi di matrice cognitiva hanno dimostrato una certa incapacità dell'organizzazione di replicare pratiche di successo condivise all'interno di un gruppo (Von Zedtwitz, 2002). Questa riflessione richiama una questione complessa, quale la relazione esistente tra il concetto di unicità e quello di standardizzazione. Secondo Bendixen e Koch (2005) "*Project management in consulting engineering is vital to orchestrate the processes of knowledge integration but at the same time it can be seen to reinforce a tendency to stick to standard procedures.*"

In questa affermazione si può evidenziare come attraverso il project management sia possibile, da una parte, facilitare la creazione di conoscenza oppure, dall'altra parte, correre il rischio di rinforzare logiche che conducono verso la standardizzazione.

La scelta tra le due alternative non è sempre così semplice e banale: se la creazione di conoscenza è coerente con il principio dell'unicità del progetto, è pur vero che la standardizzazione può apportare benefici di natura economica.

Due tendenze che, però sembrano in qualche modo si muovono verso due dimensioni opposte. Se si standardizza il rischio connesso è la diminuzione della capacità di innovare e di creare conoscenza: l'azienda deve gestire il trade-off tra ricerca del nuovo e sfruttamento del passato.

La relazione tra unicità del progetto e creazione della conoscenza dipende dal fatto che il progetto rappresenta il luogo dove la conoscenza non solo si crea, ma si manifesta. Il progetto diviene (Scarborough e Swan, 2005): “...a locus of learning which is both shaped by and impacts upon the existing practices of the organization.”

Se quest'affermazione è vera allora è necessario capire come questo passaggio sia possibile: la prospettiva *social-construction* spingerebbe a considerare il progetto uno strumento per facilitare la creazione di pratiche e di relazioni sociali, ossia vedere il gruppo di progetto come una potenziale *community of practice*.

I concetti di *community* e gruppo di progetto offrono elementi di riflessione che fanno emergere anche potenziali differenze. Le attività di un progetto potrebbero infatti essere troppo dispersive per creare delle vere e proprie comunità; come sostengono Scarborough e Swan (2005): “Project activities tend to be less repetitive, and are often loosely coupled to multiple contexts. They typically lack the community-building effects (e.g. through strong ties, continued participation, common identities) found in localized, ongoing and more routine work activities.”

Secondo Garrety, Robertson e Badham (2004) ci sono altri elementi di differenza che possono essere messi in evidenza: in particolare la definizione di un obiettivo comune e la natura ad hoc del progetto.

I gruppi di progetto, che le organizzazioni tipicamente utilizzano quando fanno ricorso allo strumento del project management, spesso presentano carattere interfunzionale utilizzando competenze e risorse che appartengono ad aree funzionali diverse, che portano con sé punti di vista e conoscenze differenti. Per quanto riguarda la composizione, i membri del gruppo possono essere impiegati sul progetto a tempo pieno o parziale, potendo coinvolgere risorse esterne laddove necessario.

Per quanto riguarda le differenze tra gruppi di progetto e *communities of practice*, si deve sottolineare, in primo luogo, che la dinamica interna è differente: si fa riferimento al fatto che il funzionamento dei gruppi di progetto richiede il sistematico ricorso a riunioni, incontri tra i membri del gruppo secondo una procedura che in modo formale ne stabilisce frequenza e contenuti. La formalità degli incontri non caratterizza invece le *communities of practice*, al cui interno le relazioni ed i collegamenti tra i diversi membri possono più agevolmente avvenire mediante l'interazione quotidiana legata alla partecipazione e alla pratica.

Altro elemento di distinzione tra le *communities of practice* e i gruppi di progetto è nel fatto che i linguaggi comuni rappresentano il fattore che tiene insieme ed uniti i diversi membri. L'appartenenza alla *communities of practice* è definita, in un certo senso, dalla condivisione della conoscenza che non dalla comune accettazione dell'obiettivo da perseguire. Nel caso dei gruppi di progetto, la dinamica interna è fortemente scandita dalla successione delle diverse fasi che sono programmate e coordinate; nel caso delle *communities of practice*, invece, il ciclo di vita interna è fortemente condizionato dal valore che l'appartenenza alla community garantisce ai membri. Questo significa, che mentre nel caso dei gruppi di progetto il raggiungimento dell'obiettivo segna la fine del gruppo, se temporaneo, questo non succede nel caso delle *communities of practice*, che possono proseguire nella loro attività anche dopo che un progetto è stato completato o dopo che il team di progetto ufficialmente costituito è stato sciolto.

#### **4. Il caso Ansaldo Trasporti Sistemi Ferroviari**

La ricerca è stata condotta mediante un approccio prettamente qualitativo all'analisi del caso aziendale. Lo strumento utilizzato per condurre l'indagine è stato quello dell'intervista destrutturata, realizzata ad un duplice livello. Sono stati intervistati infatti, oltre al direttore delle risorse umane, tre project manager con esperienza ventennale in azienda e specialisti appartenenti alle singole funzioni.

Il caso oggetto dell'analisi si riferisce alla ATSF (Ansaldo Trasporti Sistemi Ferroviari) che nasce nell'aprile 2001 dallo scorporo dell'Unità di Business Sistemi di Ansaldo Trasporti S.p.A., della quale ha ereditato l'intero patrimonio di esperienza e know-how.

ATSF è attualmente controllata al 100% da Finmeccanica S.p.A., ha sede legale a Napoli ed uffici a Napoli e Genova; progetta, realizza e commercializza sistemi di trasporto pubblico completi, sia nel segmento dell'urbano, suburbano, ferroviario e Alta Velocità. È il più importante operatore, in ambito nazionale, nel settore dell'ingegneria di sistema per le applicazioni ferroviarie e controlla circa il 10% dello stesso settore a livello mondiale. Le aree di attività coperte da ATSF riguardano:

- ✓ progettazione, costruzione e gestione di sistemi di trasporto "chiavi in mano" urbani e ferroviari;
- ✓ progettazione, costruzione e gestione di sistemi tecnologici completi per il trasporto pubblico;
- ✓ progettazione e costruzione di un'ampia gamma di sottosistemi tecnologici e di gruppi di potenza per sistemi di trasporto.

La sede di Napoli ospita circa 200 persone, nonché la Direzione Generale della società e le funzioni di governo e controllo. Particolarmente significativa è la composizione dell'organico, formato per il 50% da laureati di cui circa il 40% in ingegneria. Non vi sono operai ed i quadri ed dirigenti rappresentano il 30% dell'organico. ATSF ha raggiunto nel 2004 un fatturato pari a circa 300 milioni di euro.

La scelta di concentrare l'attenzione su ATSF è dipesa dalla consapevolezza del fatto che al cuore della struttura di ATSF vi sono due unità "Operations" e "Gestione dei progetti" che hanno la responsabilità di pensare, costruire, e gestire i progetti dell'azienda, che in media durano 4-5 anni.

La struttura organizzativa di Ansaldo può essere ricondotta al modello tipico della forma matriciale. Il punto di intersezione tra le responsabilità e le linee di autorità è offerto dalla presenza di project manager responsabili dei singoli progetti realizzati da ATSF. I project manager coordinano gruppi composti da 5-6 persone (in media) che hanno competenze e conoscenze diverse, provenendo dalle diverse unità coinvolte nel progetto.

I componenti dei gruppi di progetto, quindi, oltre alle relazioni con il project manager di riferimento sono legati da relazioni di carattere gerarchico con il diretto capo funzionale, dal momento che è regola in ATSF che i responsabili delle Unità funzionali non siano mai direttamente coinvolti in gruppi di progetto.

La presenza all'interno dei gruppi di progetto di specialisti di diverse unità funzionali è necessaria in ragione dell'elevata complessità dei progetti che ATSF deve portare a termine. A questa considerazione si aggiunge il rilievo che l'organizzazione per progetti ha rispetto alla creazione di conoscenza. Si ritiene opportuno mettere in evidenza come il processo di definizione, occasione per occasione, dei componenti dei diversi gruppi di progetto risponda anche alla esigenza di ATSF di ora creare ora di consolidare la propria conoscenza organizzativa. È bene precisare che quando si parla di conoscenza all'interno di ATSF si fa riferimento, in primo luogo, a ricerca di tipo industriale e ad attività di sviluppo pre-competitivo. La rotazione degli specialisti funzionali nei diversi progetti ha anche una funzione formativa, dal momento che soprattutto i giovani hanno in questo modo la possibilità di apprendere direttamente on the job.

I progetti realizzati da ATSF sono caratterizzati da un elevato grado di interconnessione dal momento che ciascuna fase è strettamente collegata a tutte le altre in una logica di relazione di processo.

Il coinvolgimento degli specialisti funzionali (appartenenti a quelle che in ATSF vengono chiamate *knowledge areas*) spiega anche un altro tratto organizzativo della struttura di ATSF, che è rappresentato dall'elevato grado di delega e di decentramento decisionale cui si ricorre per la gestione dei progetti. Questo si spiega compiutamente se si richiama quanto già detto in merito alle funzioni di coordinamento dei project manager ed alla partecipazione degli operativi delle singole funzioni, senza che vi sia in nessuna circostanza il coinvolgimento dei responsabili di funzione. In particolare, il ruolo specifico del *project manager* provvede a coordinare e ad integrare tali attività supportandole, laddove necessario, con metodologie e strumenti specialistici adeguati ad un contesto aziendale. Parimenti, le unità funzionali hanno la responsabilità della pianificazione e del controllo dell'andamento dei progetti. Il project manager è assistito da uno o più *assistant project manager*, in base alla difficoltà ed alla complessità del progetto che deve essere portato a termine. Tali figure di supporto svolgono un ruolo molto importante anche rispetto alla creazione ed alla condivisione di conoscenza. Infatti, il processo di trasferimento della conoscenza è affidato in gran parte al meccanismo della migrazione dei collaboratori: sciolto un gruppo di progetto i diversi partecipanti vengono coinvolti come membri di progetto oppure come project manager in altri gruppi portando così con sé la propria esperienza.

La complessità del sistema infrastrutturale di ATSF richiede uno sforzo di gruppo anche nella fase di preparazione dell'offerta al cliente. Ad esempio, nel caso in cui, come spesso accade, il cliente emana un bando di gara, all'interno di ATSF viene individuato un *proposal manager* che ha la responsabilità specifica di coordinare il lavoro degli specialisti le cui conoscenze e competenze sono necessarie per predisporre l'offerta da consegnare al cliente. La fase della predisposizione del preventivo è a tutti gli effetti fase organica allo sviluppo del progetto vero e proprio. Infatti, nel preventivo vengono specificamente indicati sempre tutti gli elementi che concorrono come singole voci di spesa a determinare il totale, rendendo quindi possibile in seconda battuta seguire in maniera molto attenta e puntuale l'effettivo andamento della commessa.

Il preventivo rappresenta quindi uno strumento di controllo e di previsione molto importante a disposizione del project manager nella fase di realizzazione del progetto ed anche nella definizione del budget annuale della società, dal momento che non si deve dimenticare che ATSF tipicamente realizza progetti che coprono più anni. L'attività di coordinamento svolta dal project manager è significativamente resa più complessa dal tessuto di relazioni che ogni progetto genera con un numero anche consistente di sub-fornitori altamente specializzati. In questa azione di coordinamento e di gestione complessiva il project manager è assistito per ogni singolo progetto di cui è responsabile da un Project Engineering (PE), che ha una competenza specificamente limitata all'area tecnica e tecnologica della commessa. Il PE, che solitamente è impegnato in un unico progetto (max 2) proviene tipicamente dalla funzione ingegneria e deve avere propensione alla gestione economica del progetto dal punto di vista di programmazione delle attività, nonché una vera attitudine manageriale.

Il PE rappresenta l'interfaccia tra l'area specialistica di ingegneria e il gruppo di progetto. Di fronte alla comparsa di un problema tecnico il PE ha il compito di trasferire la problematica all'interno dell'area specialistica. In questo modo tramite il PE il gruppo di progetto attinge alle competenze tecniche patrimonio dell'area. Questo implica che la ricerca delle nuove soluzioni tecnologiche è compito dell'unità specialistica che è caratterizzata da una forte omogeneità culturale.

Il coordinamento all'interno dei gruppi di progetto viene realizzato mediante il ricorso ad una attenta pianificazione di project meetings organizzati in modo strutturato e periodico che consentono la trasmissione delle informazioni utili per il lavoro operativo. Le riunioni del gruppo di progetto si caratterizzano in quest'ottica come occasione di verifica periodica dello stato di avanzamento dei lavori del progetto, più che come ambito privilegiato di ricerca di soluzioni ai problemi che possono essere emersi in precedenza. Tale ambito, invece, può essere identificato nella relazioni di scambio informativo tra PE e area specialistica, che potrebbero caratterizzarsi data l'omogeneità culturale e di esperienze.

## 5. Riflessioni conclusive e limiti della ricerca

Dalle informazioni raccolte sulla gestione dei progetti all'interno della ATFS è possibile evidenziare alcuni elementi che influenzano la relazione tra *community of practice* e gruppo di progetto.

La prima riflessione è legata alle considerazioni di Brown e Duguid (1998): *“Work practice and learning need to be understood not in terms of the groups that are ordained (e.g. “task forces” or “trainees”), but in terms of the communities that emerge. Second, attempts to introduce “teams” and “work groups” into the workplace to enhance learning or work practice are often based on an assumption that without impetus from above, an organization’s members configure themselves as individuals. The process of working and learning together creates a work situation which the workers value, and they resist having it disrupted by their employers through events such as a reorganization of the work. This resistance can surprise employers who think of labor as a commodity to arrange to suit their ends. The work can only continue free of disruption if the employer can be persuaded to see the community as necessary to accomplishing work.”*

Dal caso emerge che rispetto al problema della creazione della conoscenza, il punto principale è rappresentato dalla relazione tra PE e area specialistica, mentre il gruppo di progetto svolge principalmente compiti di coordinamento.

Se è vero che l'obiettivo dell'organizzazione dovrebbe essere quello di favorire la crescita di comunità, non è detto che ciò sia raggiungibile introducendo gruppi formali dall'alto.

La formalizzazione di un gruppo può essere uno strumento per facilitare alcuni meccanismi di condivisione, ma potrebbe innescare anche difficili fenomeni di resistenza. Le comunità quindi possono essere facilitate e sostenute dall'alto, ma nascono come meccanismo dal basso.

Alcune condizioni presenti all'interno di una struttura complessa quale l'Ansaldo devono far riflettere su possibili implicazioni.

In primo luogo la complessità e la lunghezza dei progetti sono elementi che potrebbero facilitare la costituzione di un linguaggio comune, di relazioni sociali, di norme di comportamento di natura informale. Come sostengono Bendixen e Koch (2005): *“In consulting engineering however projects are the main production unit and employees have to cope with multiple and contradictory principles of organising and working, when attempting to synthesise a range of professional knowledge areas in new customer-aligned products.”*. La possibilità quindi di essere legato ad un gruppo specifico potrebbe rappresentare un modo per aumentare le possibilità di creazione di comunità, mentre la compresenza di unità organizzative e di gruppi formali potrebbe rappresentare un ostacolo.

La complessità rappresenta sicuramente una fonte importante per la ricerca di confronto e di collaborazione. Il punto ancora da approfondire però resta la comprensione delle modalità di suddetto confronto. Il PE infatti si rivolge ai colleghi che appartengono alla stessa funzione tecnica, piuttosto che approfondire la ricerca della soluzione all'interno del gruppo di progetto.

Una volta acquisita una consapevolezza sulla modalità di conduzione del project management all'interno di Ansaldo la ricerca potrebbe in futuro approfondire maggiormente la dimensione della relazione tra unità funzionali e gruppi di progetto cercando di verificare l'eventuale presenza di *community*.

## Riferimenti bibliografici

- Alby F. (1999), Le rappresentazioni narrative come metodo di sviluppo delle comunità, *Sistemi & Impresa*, n°1 Gennaio-Febbraio
- Baglieri E., Biffi A., Coffetti E., Ondoli C., Pecchiari N., Pilati M., Poli M. e Sampietro M., 2004, *Organizzare e gestire progetti. Competenze per il Project Management*, Etas, Milano
- Blackler F., 1995. “Knowledge, Knowledge work and organizations: an overview and interpretation”, *Organization Studies*, vol.16, n.6.



- Brown J.S., Duguid P., 1998. "Organizing knowledge", *California Management Review*, Spring.
- D'Aveni R. (1995), *Hyper-Competitive Rivalries*, Free Press.
- De Filippi R.J., (2001), Introduction: Project-based learning, reflective practices and learning outcomes. *Management Learning*, 32
- De Nito E. e Reina R., (2003), L'approccio social-construction al knowldege management: dalla gestione alla creazione della conoscenza, 26 ° *Convegno AIDEA - Knowledge management e successo aziendale*, Udine
- De Nito E., Canonico P. e Mangia G., Uno schema di interpretazione teorica dei filoni di ricerca sul knowledge management, atti del 5° Workshop dei Docenti e Ricercatori di Organizzazione Aziendale, Roma, 5-6 Febbraio 2004.
- Drucker P., 1998. The Coming of the New Organization, *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Harvard Business School Press.
- Garret K, Robertson P.L. e Badham R., (2004), Integratine communities of practice in technology development projects, *International Journal of Project Management*, 22
- Gherardi S., 2000. "La conoscenza, il sapere e l'apprendimento nelle comunità di pratica", *Studi Organizzativi*, n°1.
- Lave J. e Wenger E., (1991) *Situated learning: legitimate peripheral participation*, Boston, Cambridge University Press
- Mercurio R., Testa F., 2000. Organizzazione, Giappichelli, Torino
- Orlikowski W. (2002), Knowledgeability in Practice: Towards a Perspective on Organizational Knowing, *Organization Science*, Special Issue on Knowledge and Knowing
- Pfeffer J (2005), Working alone: what ever happened to the idea of organizations as communities, Research paper n° 1906
- Scarbrough H. e Swan J., (2005), Project work as a locus of learning: the journey through practice, *EGOS Conference*, Berlino
- Schultze U. e Stabell C., Knowing What You Don't Know? Discourses and Contradictions in Knowledge Management Research, *Journal of Management Studies* 41:4 June 2004
- Swan J., Newell S., Scarbrough H., Hislop D., 1999. "Knowledge management and innovation: networks and networking", *Journal of Knowledge Management*, vol.3 n. 4.
- Tsoukas H., 1996. "The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach", *Strategic Management Journal*, vol.17, Winter Special Issue.
- Tsoukas H. e Vladimirov E. (2000), On organizational knowledge and its management: an ethnographic investigation, Paper presented at the *Conference Knowledge Management: Concepts and Controversies*, 10-11 February 2000, Warwick University, UK.
- Von Krogh G., 1998. "Care in knowledge creation", *California Management Review*, Spring.
- Von Zedtwitz, 2002, Organizational learning through post-project reviews in R & D. *R & D management*, 32
- Wenger E. (1998), *Communities of practice: learning, meaning and identity*, Cambridge University Press
- Wenger E. (2000a), Communities of practices and social learning systems, *Organization*, vol. 7(2)
- Wenger E. (2000b), Communities of practice: the organizational frontier, *Harvard Business Review*, Jan\Feb
- Wenger (2000c), Comunità di pratica e sistemi sociali di apprendimento, *Studi Organizzativi*, n°1