

Knowledge Management: teoria e prassi a confronto.

Il caso Andersen.

Matteo Bonifacio (Ricercatore ITC – IRST Trento)

Bonifacio@itc.it tel: 340 7159541

Paolo Bouquet (Ricercatore Università di Trento e ITC-IRST)

Bouquet@cs.unitn.it tel: 3356006338

Pier Franco Camussone (Prof. Associato Università di Trento)

Pierfranco.camussone@economia.unitn.it tel: 335 249425

Introduzione

Il tema della gestione della conoscenza non è nuovo nell'ambito delle scienze organizzative e manageriali. Dal secondo dopoguerra ad oggi, una lunga serie di studi ha riflettuto sul rapporto che esiste tra il concetto di sapere, l'individuo e l'azione coordinata che caratterizza i contesti organizzativi. In qualche modo, tali studi hanno prodotto i fondamenti e i confini di quello che oggi viene comunemente denominato *Knowledge Management* (KM), una disciplina manageriale che si pone l'obiettivo di gestire e valorizzare il patrimonio di conoscenze e la capacità di apprendimento delle organizzazioni.

Se vogliamo trovare una differenza tra i contributi del passato e la letteratura più recente, questa non è tanto e solo nell'enfasi quantitativa posta sul tema (se ne parla di più), ma soprattutto nella qualità che ha assunto il dibattito sul sapere organizzativo (se ne parla diversamente). Volendo usare una metafora, per certi aspetti si è passati dalla preistoria alla storia del KM. Ovvero, è stato inventato un linguaggio per parlare esplicitamente di gestione

della conoscenza che, da variabile capace di influenzare altri fenomeni organizzativi, diviene essa stessa oggetto primario di studio.

E' all'inizio degli anni '90, infatti, che la letteratura manageriale comincia ad occuparsi del tema del sapere e dell'apprendimento organizzativo come oggetto di studio in sé, producendo una serie di strumenti teorici e pratici finalizzati alla loro gestione in ottica competitiva. Per molti autori tale necessità nasce dalla complessità crescente dell'ambiente competitivo, il quale costringe le organizzazioni ad apprendere sempre più velocemente (Savage 1996, Drucker 1994). In realtà, la complessità e il cambiamento vengono descritti come elementi intrinseci e caratterizzanti il nuovo contesto ambientale. Se quindi la necessità di apprendere è funzione della complessità, un ambiente che ha nel cambiamento continuo la sua caratteristica essenziale richiederà alle organizzazioni di pensare all'apprendimento nei termini di un processo sistematico e intenzionale. Questo punto segna una discontinuità rispetto a quella che abbiamo chiamato la preistoria del KM: se infatti in quest'ultima la conoscenza è stata vista come strumento per realizzare altri processi organizzativi (come, per esempio, la decisione), qui diviene una risorsa da gestire in sé, capace di produrre valore per il solo fatto di essere capitalizzata. In altre parole, l'apprendimento organizzativo diviene un "core process" che richiede da un lato di essere intenzionalmente gestito dal management in modo non occasionale, dall'altro di coinvolgere l'organizzazione ad ogni livello. La conoscenza, da fenomeno la cui importanza si manifesta sporadicamente (come, per esempio, nell'innovazione) e localmente (come, per esempio, nella creazione di una funzione di ricerca e sviluppo), diviene una risorsa da gestire in ogni punto dell'organizzazione. Come conseguenza diviene necessario produrre un linguaggio e strumenti organizzativi per parlare di conoscenza e gestirne la creazione, selezione e diffusione.

Nel presente lavoro ci proponiamo di tentare un confronto tra i molteplici approcci teorici al KM presentati da studiosi di diverse discipline, e la loro applicazione nella realtà concreta del mondo aziendale. Per far ciò, presenteremo innanzitutto una nostra prospettiva sullo sviluppo delle teorie sul KM, dividendole in tre macro-filoni che chiameremo rispettivamente *razionalista*, *cognitivista* e *pragmatico*. Dopo di che utilizzeremo un caso molto noto e generalmente considerato di successo nel campo del KM, ovvero il caso Andersen, per cercare di rintracciare gli effetti dei tre approcci nella prassi di un'azienda molto grande e complessa. Infine, svolgeremo alcune considerazioni conclusive su questo rapporto tra teoria e prassi di KM.

1. Approcci al KM

E' possibile suddividere i diversi contributi al tema della gestione della conoscenza in tre principali filoni che, di fatto, ancor oggi influenzano, anticipano e spiegano gran parte di ciò che oggi viene definito come KM. Nella parte che segue analizzeremo brevemente i fondamenti "preistorici" di ciascun approccio ricollegandoli ai successivi contributi "storici" che ad essi si sono ispirati nel suggerire modalità di approccio al tema del KM.

1.1 Approccio Razionalista: la conoscenza come informazione

Un primo filone, anche in ordine temporale, è quello che maggiormente affonda le sue radici nella tradizione epistemologica occidentale di stampo razionalista e positivista. Esso nasce come tentativo di superare gli evidenti limiti delle impostazione organizzative ed economiche classiche senza alterarne i presupposti di fondo. L'approccio classico vede nel sapere una risorsa oggettiva, non problematica, la cui evidente disponibilità e trasparenza la rende

accessibile a tutti. Il sapere coincide con il mondo delle relazioni economiche e della tecnologia, e viene pertanto reso oggettivamente fruibile attraverso l'opera dei mercati e della scienza (Rullani 1990). Il gusto del consumatore è palesato nelle preferenze e nell'utilità; l'attitudine dell'imprenditore è determinata dal calcolo di massimizzazione del profitto; la produzione ed i suoi costi sono condizionati dalla tecnologia fisica disponibile (impianti). In questo sistema la conoscenza, come l'acqua per il pesce, è per un verso una risorsa fondamentale e pervasiva ma, per un altro, così scontata da non essere considerata come una variabile in campo. L'ovvia problematicità di queste assunzioni spinge Herbert Simon a compiere un passo importante: egli identifica "il problema" della conoscenza, che in questo modo viene ad esistere negli studi organizzativi sotto il termine di "razionalità". Egli, coniando il termine razionalità classica, o assoluta, in contrapposizione alla razionalità limitata (Simon 1972) o procedurale (Simon 1976) da lui teorizzata, afferma prima di ogni altra cosa che una razionalità classica esiste, che è una delle forme e non "la" forma unica di razionalità, e che come tale può (deve) essere sottoposta a critica. In particolare viene sottolineato che gli esseri umani - così come i calcolatori - hanno una limitata capacità di elaborare l'informazione, che acquisire informazioni costa e che quindi le informazioni disponibili per prendere una decisione sono necessariamente limitate. Tra le conseguenze di maggior rilievo viene sottolineato come le persone prendano decisioni avendo una conoscenza parziale della situazione, utilizzando *routines* intese come procedure esperienziali ed euristiche che ci dicono quali informazioni vanno considerate per prendere una decisione, e adottano le tecnologie dell'informazione per spostare i limiti della loro razionalità aumentando la capacità di memoria e di elaborazione.

In termini di KM, l'approccio razionalista, per il suo radicamento nella cultura occidentale e nei modelli manageriali tradizionali (Nonaka 1995), è quello che maggiormente ha ispirato le soluzioni e la letteratura manageriale sul tema. Per un verso, la non problematicità

dell'informazione, intesa come veicolo di contenuto indipendente dalle soggettività dei mittenti e dei destinatari, porta a concepire i sistemi di KM nei termini di mercati della conoscenza (Davenport, Prusak 2000) popolati da produttori, intermediari e consumatori di sapere. L'obiettivo di un sistema di KM è quindi quello di abbattere le barriere che impediscono a tale mercato di diventare efficiente, aumentando la completezza dell'informazione (esplicitare il valore reale di una conoscenza), superando le asimmetrie (alcuni hanno maggiore accesso alla conoscenza) ed evitando localismi (la conoscenza viene scambiata solo tra soggetti vicini). Davenport e Prusak suggeriscono in questo senso la creazione di veri e propri *knowledge marketplace*, capaci di esplicitare il valore reale della conoscenza e favorire l'incontro efficiente tra le parti interessate.

Per un altro verso, l'esigenza di superare o spostare i limiti della razionalità ha enfatizzato il ruolo delle tecnologie dell'informazione (IT), intese come "potenziamento ed estensione" delle capacità cognitive umane. Come emerge dall'analisi di Borghoff e Pareschi (1999), attraverso l'IT l'organizzazione fornisce ai propri membri strumenti capaci di aumentare le capacità di mappare, codificare e trasferire conoscenza: ad esempio, per massimizzare la capacità di creare conoscenza, vengono utilizzati strumenti collaborativi come gli *shared workspace*, per favorire il reperimento della conoscenza vengono usati strumenti di *information retrieval* e di *text mining*, per espandere la capacità di memoria vengono utilizzati *repository* e *knowledge base*, per aumentare la capacità di codificare informazioni vengono utilizzate ontologie e linguaggi di rappresentazione (oggi spesso basati sull'XML), mentre per facilitare la diffusione di conoscenza vengono proposte tecnologie di *document management* e *publishing*.

1.2 Approccio Cognitivista: la conoscenza come interpretazione

Un secondo filone, di tipo cognitivista, viene collegato al primo grazie alla critica di J. March (1991), che sottolinea come il problema della razionalità non stia tanto nella limitata quantità di informazione disponibile, ma piuttosto nel fatto che il senso di un'informazione è mutevole a seconda del contesto e quindi soggetto alla possibilità di essere interpretato, invece che semplicemente recepito. Il problema viene spostato dall'incertezza all'ambiguità, ovvero dalla necessità posta da Simon di selezionare l'informazione a quella posta da March di interpretarla. Nella sua critica, March è ancora interessato alla decisione come fulcro del problema e alla conoscenza come supporto nella scelta. Se quindi la conoscenza è frutto di interpretazione, anche la decisione viene a dipendere dal modo in cui diamo senso alle cose, ovvero inizia a dipendere da elementi interni al soggetto (quindi cognitivi) quali la sua scala di valori, le sue assunzioni, la sua identità. La conoscenza, da esogena, diviene endogena, aprendo la strada ad una lunga serie di ipotesi decostruttive: le preferenze di un decisore cambiano a seconda dei suoi obiettivi, i legami causa effetto tra decisioni e conseguenze vengono stabiliti a posteriori attraverso processi di giustificazione, la decisione non esiste in quanto tale, ma come rituale per celebrare aspetti di natura sociale. La critica di March, se nei suoi aspetti decostruttivi arriva a mettere in dubbio l'idea stessa di decisione, apre non di meno la strada alla nuova proposta di matrice costruzionista di K. Weick (Daft, Weick 1984), maggiormente focalizzata sui processi di *sense making*. Da limite della razionalità, l'ambiguità dell'ambiente diviene opportunità di interpretare le situazioni secondo punti di vista differenti e di agire modificando l'ambiente conseguentemente. Le persone sono immerse in reti di rapporti sociali con altre persone con le quali costantemente negoziano il senso delle situazioni, con l'obiettivo di procedere ad una azione coordinata capace di modificare l'ambiente. E poiché tale azione è il frutto di processi cognitivi interni ai soggetti, l'ambiente stesso viene ad essere modificato e plasmato sulla base

di processi interpretativi soggettivi e collettivi. Detto altrimenti, da descrizione di un ambiente dato, la conoscenza diviene strumento per costruire socialmente la realtà (*enactment*).

Dal punto di vista del KM, come ben espresso nei lavori di Senge (1990) e di Argyris e Schoen (2002), emergono soluzioni e metodologie volte all'esplicitazione di quegli schemi interpretativi, o modelli mentali, che strutturano il modo in cui il management percepisce la realtà e, conseguentemente, procede all'azione. Attraverso tali processi si vuole mostrare la natura soggettiva delle convinzioni e delle teorie aziendali correnti, la loro capacità di costringere l'azione verso sentieri predeterminati e spesso controproducenti, l'opportunità di modificare tali modelli per agire in modo diverso, e la necessità di favorire processi di comunicazione e condivisione non solo dell'informazione, ma anche e soprattutto delle visioni prodotte. E' da sottolineare come queste soluzioni siano caratterizzate per un verso da una maggiore complessità e - per certi aspetti - "volatilità" dei temi toccati (ad es. i modelli mentali, la *vision*) e, per un altro, da un maggior impatto sui tradizionali assetti organizzativi. Per tali motivi, queste soluzioni divengono spesso la base di metodologie (diventate anche mode) per la sensibilizzazione del *top management* a nuovi metodi di conduzione aziendale basati su suggestioni tipicamente soggettiviste (Senge 1990). Oppure servono per legittimare e dare valenza organizzativa a progetti tecnologici di impronta razionalista, o più raramente per sostenere approcci consulenziali di nicchia (Argyris e Schoen 2002) volti alla promozione di processi di cambiamento.

1.3 Approccio Pragmatico: la conoscenza come pratica

Un terzo ed ultimo filone, cronologicamente e concettualmente più vicino al KM, è quello pragmatico o dell'*organizational learning*, che affonda le sue radici negli studi sulle culture

organizzative e sull'influenza esercitata da elementi prettamente sociali (quali l'appartenenza, la fiducia, l'identità) sulle dinamiche organizzative. Tali studi, in una prima fase, operavano all'interno di una visione della socialità come vincolo o bisogno da tenere in considerazione nella progettazione di organizzazioni razionali (come nel caso della scuola delle relazioni umane – si veda Mayo 1945): se, da un lato, le organizzazioni devono comportarsi come soggetti razionali e, dall'altro, le persone esprimono bisogni sociali non strettamente riconducibili ai canoni della razionalità (per esempio, l'emotività), è allora necessario “gestire” tali aspetti al fine di produrre la minor interferenza possibile sui processi razionali aziendali (ad esempio, le decisioni). Parallelamente alla critica della razionalità e alle sue varianti emerge anche una visione che vede nella socialità una determinante fondamentale dei processi organizzativi che passa per l'appunto attraverso i temi prima della cultura, per poi sfociare in quelli dell'apprendimento. Diciamo parallelamente, poiché la critica della razionalità spesso si accompagna ad un'enfasi crescente su quegli aspetti di natura sociale legati al ruolo del consenso e della diversità interpretativa nello strutturare l'azione coordinata di più soggetti (si veda, ad esempio, Daft e Weick 1984). Il forte legame tra conoscenza e socialità viene portato nel contesto delle scienze organizzative da alcuni autori (per esempio, Brown e Duguid 1999, Lave e Wenger 1990) che, secondo un approccio filosofico tipico del pragmatismo anglosassone, sostengono che la conoscenza abbia natura essenzialmente pratica. Ovvero la conoscenza, lungi dall'essere una rappresentazione astratta e nozionistica della realtà, è intimamente legata al contesto di pratiche sociali che si formano all'interno di una certa comunità. E' solo conoscendo le pratiche di un gruppo che la conoscenza dichiarativa e tradizionale assume significato e pertanto il processo di apprendimento si svolge innanzitutto attraverso la partecipazione attiva (*engagement*) e la conseguente interiorizzazione delle pratiche comunitarie. Vi è da sottolineare come tale approccio, portando la socialità al centro

dei processi cognitivi, introduce nel dibattito sulla conoscenza organizzativa una serie di temi nuovi e stimolanti: tra questi, oltre al concetto di pratica e di comunità, ricordiamo il nesso tra identità e sapere, tra appartenenza e apprendimento, i temi della legittimazione e dei ruoli che caratterizzano l'apprendimento comunitario e quelli legati alle diverse qualità delle interazioni che si sviluppano all'interno di una comunità e tra comunità diverse.

Nel dominio del KM, il tema della conoscenza pratica ha avuto una vastissima eco, ed ha generato due macro filoni apparentemente autonomi, ma a nostro giudizio fondamentalmente legati, essendo uno la conseguenza logica (e non necessariamente temporale) dell'altro. Il primo si concentra sugli aspetti pratici del sapere, ponendo al centro dell'analisi il livello prettamente individuale: è attraverso l'esperienza individuale che si produce una conoscenza pratica, valida qui e ora, che può essere utilmente diffusa all'interno dell'organizzazione. Anche se questo tema non è nuovo alla letteratura organizzativa (si veda ad esempio Polany (1958) e il tema della conoscenza tacita), è stato certamente Nonaka (1995) a portarlo in modo prepotente al centro dell'attenzione delle aziende introducendo il concetto di sapere implicito. Il sapere, che nasce in questa forma "grezza" e fortemente legata al vissuto soggettivo di chi la produce, può diventare valore per l'azienda attraverso la sua esplicitazione e codifica. In questo modo diviene generale ed astratto e quindi applicabile e riusabile in contesti diversi da quello di produzione.

Il secondo filone, nonostante la sua genesi teorica autonoma, si collega al precedente in quanto capace di superarne alcuni dei maggiori limiti. Se da un lato l'approccio di Nonaka sostiene l'opportunità di valorizzare il sapere pratico, dall'altro propone un meccanismo di esplicitazione (basato sostanzialmente sul concetto di affiancamento) per certi aspetti artistico, macchinoso, quindi costoso e poco controllabile. Diversamente, l'approccio delle comunità di pratica (Wenger 1998) afferma la natura sociale della conoscenza pratica ovvero sottolinea la

dimensione collettiva, piuttosto che individuale, di formazione del sapere pratico. Le persone partecipano a comunità informali all'interno delle quali imparano acquisendo la pratica del gruppo, e generano conoscenza contribuendo all'aggiornamento e alla modifica di tali pratiche. Pertanto, un sistema di KM non deve tanto porsi l'obiettivo di esplicitare la conoscenza implicita degli individui, ma piuttosto quello di favorire la creazione e la diffusione sociale di conoscenza pratica. Questo avviene favorendo la nascita e la vitalità del tessuto di relazioni informali che alimenta il sistema delle comunità di pratica anche attraverso l'uso di tecnologie aperte, poco strutturate e prettamente collaborative (come nel caso del *groupware*), capaci di sostenere la nascita di comunità tradizionali, o persino virtuali. Rispetto all'approccio di Nonaka è evidente il motivo del maggior *appeal* della proposta delle comunità, nelle quali il costo della diffusione del sapere non viene sostenuto dall'organizzazione attraverso la gestione del processo di esplicitazione, ma direttamente dai *knowledge worker* che, di fatto e indipendentemente dalla volontà organizzativa, partecipano ai processi di interazione comunitaria. Il compito dell'organizzazione, in questo senso, si riduce a massimizzare l'opportunità di tale processo fornendo un'adeguata infrastruttura di comunicazione.

2. Teoria e prassi a confronto

Fin dalle prime riflessioni sul KM questo argomento ha sempre attratto l'attenzione e l'interesse delle aziende, in particolare di quelle *brain intensive*. E' facile osservare come molte di queste aziende abbiano tentato di tradurre in pratica i modelli teorici che scaturivano dalle differenti correnti di pensiero brevemente discusse sopra. Uno dei casi più interessanti ed emblematici, sia per l'ampiezza di esperienza sia per l'intensità degli investimenti e degli sforzi

profusi, è forse quello della *Andersen*. Due degli autori del presente lavoro hanno già analizzato l'evoluzione del KM in Andersen, mettendone in luce alcuni aspetti problematici legati alle scelte tecnologiche e architettoniche adottate (Bonifacio, Bouquet, Manzardo 2000). Nel presente lavoro, tuttavia, l'analisi viene condotta da un punto di vista completamente diverso. Infatti, quello che interessa non è tanto una critica teorica al modo in cui la conoscenza è stata gestita in Andersen, nè ai vari strumenti realizzati per supportare tale gestione, quanto piuttosto una ricostruzione storica del caso Andersen al fine di individuare nella sua prassi le influenze e le tracce dei filoni teorici discussi sopra. Lo scopo ultimo, dunque, è quello di usare il caso Andersen come un modo per mettere teoria e prassi del KM a confronto, al di là delle valutazioni sul singolo caso. Abbiamo quindi esaminato le soluzioni che questa società ha realizzato nel corso della sua esistenza, addirittura partendo prima che la tematica del KM venisse strutturata e discussa nella sua forma attuale, cercando di vedere in che misura corrispondessero ai suggerimenti proposti dai diversi approcci teorici.

3. Un caso emblematico: il caso Andersen

La conoscenza è certamente l'*asset* più importante di una società di consulenza. Essa è innanzitutto il prodotto che viene venduto al cliente e l'elemento distintivo e differenziante in base a cui avviene il raffronto competitivo tra le diverse aziende di consulenza.

Una società di consulenza che lavora da molti anni in un settore (per esempio quello automobilistico) ha certamente compreso le dinamiche competitive di quel contesto: cioè che cosa determina il successo, o meno, del lancio di nuovi modelli, quali sono i fattori critici di successo su diversi mercati, quali sono le *best practice* per gestire al meglio una azienda in quel

settore. Il consulente ha di solito una visione più ampia ed imparziale dei fenomeni rispetto a quanto percepito dalla azienda cliente, impegnata ed assorbita dalla routine della conduzione delle attività operative.

E' quindi evidente che la conoscenza che il consulente mette a disposizione del cliente non è costruita *ad hoc*, ma è piuttosto il frutto di un processo di maturazione, selezione ed accumulo che si è prodotto attraverso il corso del tempo e mediante un apprendimento continuo. E' quindi evidente quanto possa essere interessante ed istruttivo lo studio del comportamento di una società di consulenza, specie se di successo, nella creazione del proprio patrimonio di conoscenze e nella successiva attività di valorizzazione del medesimo.

4. Nascita e sviluppo dell'azienda

Andersen¹ è una delle maggiori società di consulenza direzionale esistenti a livello internazionale. Essa è presente in 84 paesi, con circa 80.000 dipendenti e nel 2001 ha raggiunto un fatturato complessivo di 9,3 miliardi di dollari.

La società si presenta con una struttura multidivisionale, così articolata:

1. Assurance & Business Advisory (Revisione di bilancio e organizzazione contabile),
2. Tax, Legal & Business Advisory (Servizi di consulenza fiscale),
3. Business Consulting (Consulenza di strategia, organizzazione, processi e tecnologie),
4. Global Corporate Finance (Assistenza per fusioni, acquisizioni, privatizzazioni, ecc..),

Ogni divisione si articola al proprio interno in unità organizzative dedicate alle diverse attività economiche (ad esempio: comparto bancario assicurativo, comparto manifatturiero, settore

chimico e così via). Come ulteriore incremento del livello di complessità organizzativa va osservato che ogni paese ha proprie peculiarità, per cui la dimensione geografica deve essere sovrapposta alle precedenti.

Le divisioni che offrono servizi alla clientela sono poi supportate a livello Corporate, da funzioni di staff comuni quali:

- la gestione e lo sviluppo del personale,
- l'amministrazione interna,
- le vendite e il marketing,
- il *knowledge management*,
- l'etica aziendale, ecc

Come si può constatare alla gestione della conoscenza è stata dedicata una specifica unità organizzativa, denominata Global Knowledge Management, a conferma del ruolo fondamentale ricoperto dal KM in questa azienda. Nell'ambito di ogni paese, poi, sussistono strutture locali dedicate al KM di origine nazionale.

L'azienda si definisce una "*knowledge-based company*", tesa al raggiungimento di otto obiettivi nella gestione efficace della conoscenza²:

1. successo nel creare una cultura aziendale della conoscenza,
2. supporto del top management alla gestione della conoscenza,
3. abilità nello sviluppare beni e servizi basati sulla conoscenza,
4. successo nel massimizzare il valore del capitale intellettuale dell'impresa,
5. efficacia nel creare un ambiente di condivisione della conoscenza,
6. successo nel creare una cultura di apprendimento continuo,

7. efficacia nel gestire la conoscenza del cliente al fine di incrementarne la fedeltà e il valore,
8. abilità nel gestire la conoscenza per creare valore per i propri azionisti.

Dal 1998 si effettua negli USA una ricerca annuale denominata MAKE (*Most Admired Knowledge Enterprise*) al fine di individuare le organizzazioni che meglio riescono a sfruttare la gestione della conoscenza per divenire leader nel proprio settore. Tale ricerca produce una classifica annuale in cui Andersen di solito si posiziona ai primi posti e prima tra le società di consulenza direzionale per la capacità di creare una cultura aziendale della conoscenza, l'abilità nello sviluppare beni e servizi basati sulla conoscenza, il successo nel massimizzare il valore del capitale intellettuale dell'impresa..

Questi risultati non sono il frutto di qualche progetto lanciato in questi ultimi anni e volto alla realizzazione di un sistema di KM, quanto piuttosto la naturale conseguenza di una prassi aziendale che negli anni (fin dalla nascita dell'impresa) ha sempre fatto della conoscenza il focus della propria attenzione fino a considerarlo un *asset strategico*.

5. La storia della Andersen: un costante orientamento alla conoscenza

Fin dalla sue origini (1918), la società ha adottato un programma di assunzioni fortemente orientato sulla "competenza", prendendo in considerazione unicamente *professional* laureati.

Dieci anni più tardi la Società ha avvertito il bisogno di abbandonare l'approccio informale e disorganico (allora adottato da tutte le società di consulenza contabile) nella formulazione e nel

miglioramento delle metodologie contabili adottate dai propri consulenti. E' stato quindi costituito un Comitato Tecnico, al quale è stato assegnato l'obiettivo di progettare una sede comune, in cui depositare le procedure e le metodologie standard, da richiamare successivamente per le attività di *auditing* svolte dai consulenti. Questo archivio ha rappresentato il primo tentativo di creazione di una base di conoscenze comuni detenute dalla Società e generato dalle precedenti esperienze di lavoro.

Negli anni '40, Andersen ha dato vita ad una scuola interna per la formazione dei propri consulenti, nell'intento di assicurare a tutto il personale una uniformità di conoscenze di base comuni e di favorire la diffusione dell'uso degli standard aziendali. In quel periodo la maggior parte delle società di consulenza adottava nelle attività di formazione del personale l'approccio tradizionale dell'apprendistato, inserendo il giovane da formare in un gruppo costituito da personale esperto. L'affiancamento ad un senior costituiva la modalità più semplice ed efficace per favorire un trasferimento di conoscenze tra le persone. La Andersen ha creato una scuola centrale anche al fine di favorire la formazione di una cultura aziendale comune e unitaria per tutta l'azienda. In tale struttura, le conoscenze avrebbero dovuto circolare facilmente e rapidamente, convergendo verso una base di conoscenze comuni, in continuo arricchimento per effetto degli scambi di esperienza. Come si espresse lo stesso Arthur Andersen, le persone avrebbero dovuto “...*apprendere le une dalle altre, così come dai partner e dai manager che sovrintendono alla formazione*”.

A metà degli anni '40 è nata una nuova *practice area* (ovvero una nuova unità organizzativa) che si è affiancata a quella tradizionale amministrativa e contabile, e che diventerà successivamente il nocciolo della divisione di consulenza direzionale. Tale unità si è subito resa conto che doveva padroneggiare nuovi tipi di competenze: se nei primi 30 anni di vita

dell'azienda il focus era stato sulle pratiche amministrative, da quel momento in avanti l'attenzione avrebbe dovuto essere rivolta alle tecnologie (in particolare quelle di tipo informatico) e al loro impiego efficace per le finalità delle aziende clienti. Pertanto l'enfasi è stata posta, da allora, sul legame tra le tecnologie informatiche ed i processi, ovvero sulle nuove possibilità di organizzazione delle attività aziendali.

6. Le tecnologie informatiche per la gestione delle conoscenze

Nel 1984 la società ha attivato una WAN (*Wide Area Network*) che collegava l'insieme di reti locali (LAN) di cui le diverse sedi aziendali erano dotate. Tale rete permetteva a più di 32.000 utenti di scambiarsi messaggi, documenti e file tramite posta elettronica. Nel 1990 la piattaforma di comunicazione è divenuta Lotus Notes, che ha rappresentato il passaggio ad un impiego della tecnologia informatica come strumento standard per il lavoro "collaborativo" tra persone distanti tra loro.

Nel 1994, a seguito del successo della nuova piattaforma tecnologica, è stata promossa l'iniziativa "*one PC per employee*", intesa a dotare ogni professional di un proprio PC e di un proprio codice identificativo per l'accesso alla rete globale di Andersen. In quell'anno si potevano annoverare 45.000 utenti di rete ed un numero crescente di servizi online, volti a favorire la condivisione su larga scala del patrimonio di conoscenze aziendali detenute dall'azienda e generate tanto dalla attività interna dei suoi dipendenti, quanto dalla selezione di informazioni provenienti da fonti informative esterne.

In quegli anni, o poco più tardi, anche altre aziende realizzarono sistemi di *Knowledge Sharing*, rivolti tipicamente alla consultazione di "enciclopedie" di conoscenze; ma la soluzione di

Andersen si è caratterizzata per la peculiarità di favorire un “dialogo” spontaneo ed auto-organizzato sulla rete, come fonte di arricchimento di una base di conoscenze diffuse e condivise.

In parallelo con l’impiego nello sviluppo della infrastruttura tecnologica su scala globale, l’Andersen ha attivato una serie di interventi organizzativi volti a favorire la realizzazione di un efficace sistema di *KM*. Tali iniziative hanno prodotto un clima culturale favorevole alla simbiosi “tecnologia-conoscenza”, determinando la convinzione che in un’organizzazione che si qualifica come *knowledge-based* la conoscenza può essere gestita, memorizzata scambiata e consultata in modo efficiente ed efficace solo ricorrendo intensamente all’impiego delle tecnologie informatiche e telecomunicative. Ma anche ciò non è sufficiente, in quanto - accanto alla tecnologia - deve essere approntata tutta una serie di strumenti concettuali ed operativi volti a favorire l’impiego corretto e diffuso delle nuove tecnologie.

7. Strumenti concettuali per gestione della conoscenza in Andersen

Andersen ha codificato la propria conoscenza dei processi aziendali esplicitandola in un modello generale denominato *Universal Process Classification Scheme*. Esso contiene 13 processi di business fondamentali, che sono riscontrabili generalmente in ogni azienda. I primi 7 sono processi operativi utilizzati dalle aziende per creare, sviluppare e lanciare sul mercato i propri beni o servizi. Questi processi includono le attività di analisi e studio dei mercati, la progettazione e produzione dei prodotti e le attività di commercializzazione. I restanti 6 processi riguardano le attività che consentono di operare in modo efficiente; questi processi

includono la programmazione e il controllo di gestione, il governo dei sistemi informativi, lo sviluppo delle risorse umane e così via.

Un'istituzione senza fini di lucro, l'*International Benchmarking Clearinghouse*, si è data la pena di standardizzare questo schema, definendo le caratteristiche dei processi per i diversi settori industriali e suddividendo i 13 processi fondamentali in sottoprocessi più elementari. Si così è pervenuti ad un insieme di circa 140 sottoprocessi. Fanno eccezione rispetto a questa classificazione i processi riguardanti le aziende che stanno sviluppando attività via Internet. Per questa categoria di soggetti economici esiste un opportuno *e-Business Practice Scheme*.

Il modello dei processi è alla base di due importanti strumenti di analisi e di valutazione:

1. il concetto di *benchmarking*;
2. il concetto di *best practices*.

Il benchmarking consiste nella misurazione sistematica delle performance di processi aziendali e nel confronto tra i valori ottenuti e quelli di concorrenti che si possono assumere come termini di riferimento. Tramite il benchmarking, un'azienda scopre i propri *gap prestazionali* e, di conseguenza, le aree di business che necessitano di miglioramenti. Queste misurazioni si suddividono in rilevazioni di:

- costi;
- qualità;
- tempi di ottenimento dei risultati.

Le misure *cost-based* forniscono informazioni sugli aspetti economico-finanziari del business.

Quelle *quality-based* valutano quanto i prodotti, o i servizi, soddisfino le aspettative dei clienti.

Le misure *time-based* si focalizzano sulla efficienza e tempestività nello svolgimento delle

attività. Tenendo d'occhio queste tre tipologie di misurazioni l'azienda si forma un giudizio circa la propria capacità di competere con i concorrenti.

Per giungere a questa valutazione si deve poter confrontare i valori propri con quelli di altre aziende ritenute leader. Nasce in questo modo il concetto di *best practices*, cioè di modelli operativi e manageriali più efficaci ed efficienti da emulare.

In Andersen esistono persone in una staff centrale responsabili della identificazione delle *best practices*. Esse raccolgono informazioni dai consulenti, da esperti di settore, da specialisti e ricercatori che operano sul campo. Inoltre leggono i principali periodici d'informazione economica riguardanti i diversi settori industriali e conducono ricerche ad hoc, intervistando i manager delle migliori aziende. La ricerca di informazioni su un processo innovativo può richiedere alcuni mesi per poter essere certi che si sia prodotto realmente un incremento di performance.

In conclusione Andersen ha creato una base di conoscenza che contiene:

- valori di benchmarking per aiutare le aziende a valutare il proprio livello di performance;
- esempi di best practices per insegnare come migliorare le proprie performance.

Il nucleo di tale base di conoscenza è costituito da un sito (<http://www.globalbestpractices.com>) con oltre 20.000 pagine disponibili. Il sito è organizzato in questo modo: esso contiene i processi, i sottoprocessi, secondo l'*Universal Process Classification Scheme*, precedentemente illustrato, e per ciascuno di essi contiene diverse categorie di informazioni.

Chi accede può utilizzare un motore di ricerca per individuare il processo e il sotto processo di proprio interesse così come avviene normalmente nei portali di Internet. Oppure può navigare in modo strutturato (passo dopo passo), selezionando dapprima il processo cui è interessato. A questo punto apparirà la lista dei sotto processi corrispondenti al processo selezionato, tra cui

sarà possibile effettuare una seconda selezione. Individuato infine il sotto processo di interesse, l'utente potrà selezionare l'informazione desiderata tra quelle presenti nella base di conoscenze, che sono articolate come segue:

- overview: descrizione sintetica del processo e riassunto delle best practices più diffuse;
- benchmarking: tools di raffronto di tipo sia qualitativo che quantitativo (si tratta di informazioni raccolte e aggiornate con grande cura);
- best companies: indicazione delle aziende che eccellono nel processo, illustrazione dei loro approcci e documentazione dei risultati raggiunti;
- best practices: esempi dettagliati di come le aziende leader hanno ottenuto le performance migliori (contengono anche suggerimenti su come applicare queste "practices" ad altre aziende oltre a documentare in dettaglio i vantaggi conseguiti);
- studi ed articoli: selezione delle letteratura economica riguardante il processo in questione o le aziende leader.

Le conoscenze contenute in questo sito non sono intese per un uso esclusivo da parte dei consulenti di Andersen, ma sono disponibili per la consultazione anche da parte di terzi. Le informazioni per gli esterni sono più ristrette rispetto a quelle disponibili per il personale interno.

Lo sforzo per la creazione di questa "Base di Conoscenza" da parte di Andersen è stato indirizzato verso l'ottenimento di due obiettivi distinti, ma correlati: in primo luogo si è voluto capitalizzare le conoscenze maturate, farle circolare in azienda, non perderle e farle ritrovare quando i consulenti si accingono a svolgere attività su cui è già disponibile un'esperienza

acquisita (miglioramento dell'efficienza, ma anche dell'efficacia dell'attività consulenziale); in seconda istanza, la disponibilità di conoscenze ha offerto la possibilità di arricchire l'offerta di nuovi servizi di consulenza direzionale alla clientela, mostrando come l'azienda sia ricca di idee e di informazioni sul settore in cui opera il cliente, e sia disposta a farne partecipe il cliente medesimo. Questa seconda possibilità ha contribuito a migliorare l'immagine di Andersen sul mercato, oltre a creare l'opportunità di profitti addizionali a costi nulli, essendo le conoscenze state acquisite e organizzate per lo svolgimento delle normali attività di consulenza.

8. Gli elementi determinanti del sistema di Knowledge Management

Attualmente Andersen ritiene che il sistema di KM rappresenti un fattore differenziante e di successo rispetto ai propri concorrenti. Grande attenzione è quindi stata riservata dall'azienda allo sviluppo e al buon funzionamento di questo sistema, i cui elementi determinanti si possono sintetizzare nel modo seguente: alla base di tutto va posta la *vision* aziendale del KM, intesa come cultura e tensione verso lo sviluppo di un ambiente collaborativo, nel quale le esperienze siano prontamente condivise permettendo ai consulenti di rispondere velocemente ai bisogni dei clienti con soluzioni innovative, ma sperimentate.

In seconda posizione va messa la necessità di disporre di un *Knowledge Base* in cui sono archiviate le conoscenze aziendali, cioè le esperienze maturate (progetti svolti con successo), i consulenti con le loro competenze e le loro capacità più rilevanti, nonché i problemi più diffusi e generalizzati nei vari settori economici con le rispettive soluzioni, i *trend* e le ricerche di mercato.

Il terzo elemento è rappresentato dai *tools* di consultazione della conoscenza aziendale, nonché dagli strumenti per il *training* dei consulenti sulle soluzioni, in modo da diffondere rapidamente e correttamente le conoscenze.

Al quarto posto va menzionato l'orientamento favorevole alla creazione di *comunità di condivisione di conoscenze* all'interno dell'azienda. Vale a dire l'attenzione ad incentivare i consulenti a "mettere in vetrina" le proprie conoscenze e sottoporle al giudizio di un comitato che ne validi la consistenza; nonché a permettere che tali conoscenze siano facilmente revisionate e migliorate da parte di altri apportionatori di conoscenze, sempre sotto la supervisione di *knowledge manager* responsabili di aree di conoscenze.

Infine il successo dipende dalla capacità di utilizzare le migliori tecnologie disponibili a supporto del KM.

In definitiva, un sistema di gestione della conoscenza come quello di Andersen richiede che essa venga acquisita e creata, condivisa, gestita e utilizzata tramite una combinazione equilibrata dei seguenti fattori: cultura, risorse umane, processi e metodi di lavoro, tecnologia.

Andersen in particolare enfatizza il ruolo delle persone, nell'intento di creare dei network di specialisti orientati a scambiarsi e a condividere conoscenze nella prospettiva di una crescita professionale e di un miglioramento dei servizi ai clienti.

I processi di condivisione delle conoscenze sono in parte strutturati e in parte attivati mediante contatti diretti tra gli specialisti. Dal punto di vista tecnico il perno dell'intero sistema rimane comunque un *repository* informatizzato per il *knowledge sharing*.

9. Knowledge Space: il portale della conoscenza

Anche se il knowledge management in Andersen è stato applicato fino dagli anni '30 con metodi cartacei e manuali, il salto di qualità si è verificato con l'impiego delle tecnologie informatiche e telecomunicative. Oggi l'ambiente tecnologico in cui si svolge la gestione della conoscenza in Andersen si chiama KSpace (*Knowledge Space*) ed è basato sulla rete Intranet aziendale. Il percorso che ha portato alla sua realizzazione può essere così riassunto.

Prima del 1993 copie cartacee di tutte le informazioni attinenti le aree di conoscenza erano conservate a cura di uno staff centrale il *Global Knowledge Services* (GKS). Le informazioni venivano archiviate in un sistema Wang³ e recuperate a mano. Per i richiedenti, le informazioni venivano duplicate e poi spedite via Federal Express o via Fax. I contributi pervenivano in modo manuale, compilando un modulo e spedendone materialmente una copia al gruppo GKS.

Nel 1993 è stata creata la prima biblioteca informatizzata basata archiviata sulla memoria di massa di un server. La biblioteca conteneva principalmente copie digitalizzate di proposte, report, ecc. I consulenti che volevano ottenere queste informazioni dovevano chiamare il gruppo GKS e richiederne una copia, che veniva stampata, fotocopiata e spedita sempre via Federal Express o via Fax.

A partire dal 1994 è stato attivato il KSN (o *Knowledge Sharing Network*), che includeva i database delle diverse conoscenze disponibili. Esso era distribuito ogni quattro mesi ai consulenti su floppy disk prima e su CD successivamente. Gli utenti potevano installare i database sul proprio computer per successive consultazioni. Sono stati anche introdotti i *competence center* come facilitatori del knowledge sharing per comunità specifiche.

Dal 1996 al 1998 è stato sviluppato ed attivato il *Business Consulting e Global Best Practice Knowledge Space*, comunemente indicato come *KSpace*, basato su tecnologia Intranet e tutt'ora

in funzione. Questo ambiente è stato gradualmente migliorato ed arricchito di funzionalità. Dapprima si è realizzata la funzionalità di contribuzione online e sono stati creati dei semplici strumenti di amministrazione per i *knowledge manager*. Poi si sono attivate relazioni formali tra questi ultimi e il team centrale di progettazione e di governo del sistema di KM (GKS). Per l'invio dei contributi al KSpace si è ricorsi al Lotus Notes. Il KSpace è stato successivamente migliorato perfezionando i tools amministrativi e soprattutto le funzioni di ricerca, e ridisegnando l'interfaccia grafica. Sono state aggiunte le *homepage* delle comunità ed agli utenti è stata data la possibilità di modificare i propri contributi. Nel 1999 è stata aggiunta la *my contribution page*, nella quale gli utenti possono controllare lo stato dei contributi proposti, o il grado di apprezzamento.

Nel 2000 è stato introdotto e attivato il processo di certificazione. A questa data, più di cinquanta comunità creavano, mantenevano il loro sito e ne gestivano i contenuti, utilizzando la più recente versione dei tool di knowledge management. Attualmente il sito del Knowledge Space di Andersen riceve circa 3 milioni di *visite* al mese, corrispondenti a 9100 utenti ogni mese. Nello stesso periodo circa 150 comunità risultano attive ed arricchiscono il KS con 900 contributi ogni mese.

Quando è stato introdotto il Knowledge Space nel 1996, il problema maggiore è stato quello di recuperare le conoscenze con cui riempire il database. All'inizio si procedette alla inclusione di tutto ciò che era disponibile, ma via via che il numero di informazioni e degli utenti cresceva emersero tre esigenze. Per prima cosa le informazioni che venivano aggiunte avevano bisogno di passare attraverso un processo di revisione. In secondo luogo, gli utenti che si trovavano di fronte ad una vasta quantità di informazioni necessitavano di un metodo per determinare la qualità (e di conseguenza il valore) di una data informazione. Terza cosa, il gruppo centrale che caricava le conoscenze desiderava un aiuto nello svolgere questi compiti, in una prospettiva di

quality assurance, da parte di esperti delle varie materie che potessero soppesare il valore di una data conoscenza.

E' stato quindi messo a punto un insieme di strumenti denominati *Knowledge Management Assistant*, che consentono ai *knowledge manager* di ogni comunità di gestire le informazioni immesse nella Intranet. Collegata all'impiego di questi strumenti vi è una complessa struttura organizzativa di gestione della conoscenza.

La struttura organizzativa del KM in Andersen può essere rappresentata come una piramide a tre livelli. Il livello che sta alla base è quello degli utenti, ovvero i consulenti, il componente cruciale del processo di KM. Gli utenti sono coloro che apportano contenuti all'Intranet.

Il secondo livello è costituito dai *Community Knowledge Manager* (CKM). Tra le responsabilità di questo importante ruolo c'è la creazione delle comunità e la certificazione dei contenuti.

Il terzo livello, la punta della piramide, è rappresentato dai membri della staff centrale denominato *Global Knowledge Service*, il gruppo a livello globale responsabile della creazione delle strategie, degli strumenti e dei processi di KM in Andersen.

Il processo di condivisione della conoscenza si articola in 5 fasi:

FASE 1 – L'utente invia un contributo al Knowledge Space

Durante il processo di contribuzione gli utenti completano il modulo predefinito per la descrizione di un progetto (*engagement description*) o di un documento (*library documents*). In questa fase, gli utenti possono "etichettare", cioè contrassegnare con parole chiave (ovvero con dei *tag*), il proprio contributo tramite *knowledge tag* standard selezionabili da un elenco predefinito di criteri che includono i settori (*industries*), le *business solution* e altre classificazioni. Ad ogni utente è data la possibilità di modificare i propri contributi personali,

permettendogli così di aggiornare continuamente le proprie risorse ed essere in questo modo certo di aver reso disponibile la versione più recente.

FASE 2 - Le risorse che superano i filtri di una comunità sono caricate nel Knowledge Base di quella comunità

I CKM definiscono il profilo della propria comunità allo scopo di creare una comunità virtuale di conoscenza. I CKM inoltre selezionano i *knowledge tags* (filtri/parole chiave) ammessi nella loro comunità. Quando un utente invia un contributo, esso viene esaminato dal software del database che controlla se esistono delle corrispondenze tra i tag assegnati al contributo e quelli corrispondenti ad una comunità. I contributi che presentano delle corrispondenze vengono inviati a uno o più certificatori (uno per ciascuna delle comunità con cui vengono riscontrate corrispondenze), affinché vengano esaminati dal CKM di quella comunità. Quando una risorsa viene certificata, essa viene aggiunta al contenuto ricercabile della comunità.

FASE 3 - L'utente effettua una ricerca e trova contenuti di suo interesse

Gli utenti possono cercare le conoscenze tramite i tool di ricerca che si trovano nei siti Web delle singole comunità. Una volta che l'utente abbia localizzato una risorsa, la *resource summary* (una descrizione schematica e riassuntiva della risorsa stessa) e i *rating* (valutazioni date da altri utenti) lo aiutano a determinare quali conoscenze scaricare per poi riutilizzarle. La *resource summary* è una schermata che contiene varie informazioni. Innanzitutto ci sono informazioni riguardanti il progetto cui la risorsa si riferisce, ovvero il nome del cliente, una sua descrizione, la classificazione dell'industry di riferimento, la descrizione sommaria del problema di business affrontato e la traccia della soluzione selezionata. C'è anche la data di inizio/termine del progetto, i nomi dei membri del team che vi hanno lavorato e la descrizione

del lavoro svolto. Ovviamente compare anche il nome di chi ha alimentato il *knowledge space* (generalmente uno dei membri del project team), permettendo in questo modo di accedere al curriculum della persona in questione tramite un semplice clic e, con la stessa semplicità, contattarla tramite e-mail. Sempre in questa schermata compaiono le comunità che hanno fornito la loro certificazione.

Agli utenti e ai CKM è data la possibilità di valutare le informazioni con la limitazione di un voto per individuo. Il rating avviene tramite l'assegnazione di un punteggio da 1 a 5, crescente secondo l'utilità attribuita alla risorsa e rappresentata tramite stelletto, e grazie alla possibilità di aggiungere un commento personale alla valutazione.

Gli utenti possono proporre per la conoscenza trovata anche una de-certificazione. Inoltre possono suggerire la completa cancellazione di informazioni giudicate obsolete, errate o incomplete. In ogni caso, affinché una risorsa venga completamente eliminata dal Knowledge Space, essa deve venire de-certificata da parte di tutte le comunità che l'avevano precedentemente certificata.

FASE 4 - L'utente scarica le informazioni e le utilizza per un nuovo progetto

L'utente sceglie, tra le informazioni trovate, quelle che giudica più pertinenti allo svolgimento del proprio lavoro e le scarica.

FASE 5 - L'utente migliora le conoscenze e, in seguito, inserisce la nuova versione nel KSpace

Nel processo di riutilizzo delle conoscenze (che è lo scopo ultimo della sua ricerca), l'utente le modifica e le aggiorna secondo le sue esigenze, aumentandone in questo modo il valore.

Quando una informazione è stata modificata viene nuovamente inserita nel KSpace. Questo processo ciclico aiuta a mantenere le risorse aggiornate, rilevanti e conseguentemente di valore.

Il processo di certificazione include inoltre una possibilità di *auto expiration*, attraverso cui le conoscenze automaticamente “scadono” dopo un certo tempo. Esattamente come accade in caso di cancellazione, affinché una informazione scompaia definitivamente dal KSpace è necessario che essa venga de-certificata da tutte le comunità interessate e che la sua cancellazione venga vagliata infine dal GKS team.

Knowledge Space non è soltanto un database di conoscenze maturate nell’ambito di Andersen. Esso è arricchito dai responsabili delle diverse comunità di tutte quelle informazioni sul settore, la concorrenza, le principali problematiche, i trend e così via che caratterizzano il dominio di conoscenza di cui hanno la responsabilità. Spesso assume l’aspetto di un portale che consente di navigare tramite *link* verso altri siti che contengono informazioni che è necessario conoscere.

10. Una soluzione decentrata per la gestione della conoscenza sviluppata localmente

Andersen ha una presenza diffusa in molti paesi del mondo, conseguenza di ciò è che gli uffici di una nazione si occupano dei clienti di quel paese.

Per problemi linguistici, sono sorte molte *communities of practice* locali, come nel caso di Andersen Italia. Esse preferiscono alimentare ed utilizzare un *repository* della conoscenza aziendale a livello locale, anche per facilità di accesso e gestione.

Nella pratica Andersen Italia ha creato ed utilizza un database di Lotus Notes, chiamato *Knowledge Sharing*, accessibile da tutti i consulenti di Andersen Italia.

Al livello di dettaglio minimo, il database è diviso in cinque sezioni principali: progetti, risorse e metodologie, referenze, *Database link*, *Internet link*.

L'organizzazione e la classificazione dei contenuti è dunque estremamente simile a quella adottata dall'Intranet a livello worldwide. All'interno di quest'ultima la classificazione è tra: *Methodologies*, *People*, *Resources*, *Tools & Techniques*.

La piattaforma Lotus Notes si è rivelata semplice da usare ed efficace nel reperimento e condivisione delle conoscenze. Questa piattaforma prevede un software lato *client* che risiede sul PC degli utenti e un software (Lotus Domino) che risiede su uno o più *server* e consente l'accesso, la distribuzione e l'aggiornamento delle informazioni su un database condiviso in rete. In sintesi, Lotus Notes è un sistema che fornisce agli utenti funzionalità tipiche di *groupware* (supporto del lavoro di gruppo), di *document management* (gestione di documenti condivisi e in aggiornamento multiplo), di *workflow management* e di posta elettronica.

Nonostante il rapido processo di innovazione tecnologica Lotus Notes resta uno degli strumenti di condivisione della conoscenza più sicuro e di più facile gestione.

Non stupisce dunque il fatto che molto dello *sharing* di conoscenze a livello locale di Andersen sia fatto tramite lo strumento Lotus, soprattutto per quanto riguarda lo *sharing* di materiale riservato (ad esempio informazioni sui clienti) e per quel che riguarda le conoscenze specifiche del contesto nazionale.

Al di là della tecnologia impiegata è interessante osservare come Andersen tenga in grande considerazione non solo le comunità verticali che amministrano i settori di conoscenza worldwide, ma anche le comunità nazionali che localmente seguono le peculiarità di ciascun

sistema paese. Queste comunità locali possono sia gestire in proprio le conoscenze locali, sia alimentare il database globale con conoscenze che esse ritengono di validità generale.

Chi opera per un cliente in un determinato paese può quindi ricorrere ad un patrimonio di conoscenze sperimentate a livello internazionale (o forse sarebbe meglio dire nei paesi di prevalente cultura inglese) e a livello locale nel paese in cui il cliente è prevalentemente localizzato.

Considerazioni conclusive

La prima cosa che si può notare avvicinandosi al mondo Andersen è che per il successo di un sistema di KM è decisiva la cultura aziendale. Se si chiedesse quando è stato introdotto il KM in Andersen, la risposta sarebbe che non c'è mai stato un "prima" e un "dopo", ma che la centralità della conoscenza è sempre stata presente nell'organizzazione e che nel corso degli anni sono solo cambiate le tecnologie a supporto. A sostegno di questa osservazione, vale sicuramente la pena osservare come tante delle applicazioni che oggi vengono reclamizzate come "soluzioni per il KM" si ritrovassero già molto tempo prima dell'esistenza stessa del concetto di KM. Il *groupware*, i sistemi di gestione di *workflow* ne sono alcuni esempi. Questo aspetto si ricollega direttamente a una considerazione generale: molto spesso l'elemento critico non è lo strumento, quanto piuttosto la nostra capacità, o volontà, di utilizzo.

Si è visto come per il *groupware* Andersen utilizzi il semplicissimo strumento rappresentato dall'e-mail con grandi risultati. Il vero obiettivo che i realizzatori di soluzioni di KM

dovrebbero porsi è quello di rendere facile e vantaggioso per l'utilizzatore sfruttare a fondo tutte le potenzialità di uno strumento, piuttosto che ricercare mezzi sofisticati più potenti, ma di uso difficoltoso o ristretto. Pertanto, si può affermare che la conoscenza è "entrata" in Andersen molto prima delle teorie del KM e, inoltre, molto prima dell'introduzione di quegli strumenti tecnologici che oggi vengono collegati al termine KM. Andersen è dunque consapevole che la cultura aziendale è fondamentale per una corretta ed efficace gestione del patrimonio conoscitivo, ma la sua storia dimostra anche che essa è aperta e recettiva verso l'innovazione tecnologica, che ha utilizzato con grande senso pratico scegliendo e sperimentando le tecnologie più promettenti.

Questa azienda dimostra di dare pari importanza ai due fondamentali aspetti della gestione della conoscenza: la generazione e lo sfruttamento. La generazione, in quanto ai dipendenti sono offerti i migliori metodi d'apprendimento: dal forte investimento in formazione inteso come partecipazione a corsi e lezioni interni, all'accordo con società di training online per far sì che gli utenti possano fruire di corsi su una vasta gamma di argomenti. Inoltre è certamente significativa la tensione verso la continua ricerca di giovani ad alto potenziale, o l'assunzione di specialisti dotati di significativa esperienza. Un altro segnale al riguardo è rappresentato dal sistema di valutazione e retribuzione basato su aspetti quale la capacità di imparare e il valore nel formare le risorse junior. Sono inoltre favorite e incoraggiate le attività di socializzazione (indicate da Nonaka come le principali fonti di creazione di conoscenza implicita), facilitate dall'utilizzo di mezzi tecnologici quali le frequenti teleconferenze.

Lo sfruttamento è, forse, anche più evidente, in quanto è fortemente incentivato il riutilizzo delle risorse e delle conoscenze pre-acquisite: le pratiche di condivisione sono lo standard

operativo. L'esempio delle *Global Best Practice* è forse quello più esemplificativo del concetto di sfruttamento della conoscenza. Tramite la costituzione di questa base di conoscenza, riguardante i migliori esempi di successo nei determinati processi di business, Andersen dà ai suoi dipendenti l'opportunità di offrire ai propri clienti un servizio migliore risparmiando oltretutto loro del tempo. Contemporaneamente, inoltre, fornendo l'accesso a questa base di conoscenza anche ad aziende clienti dietro il pagamento di un corrispettivo, l'azienda riesce a trarre ulteriore ritorno economico da lavori passati e, quindi, da conoscenze per le quali ormai il costo è già stato ripagato.

L'analisi del caso Andersen ci permette anche di fare alcune riflessioni molto generali sul rapporto tra teoria e prassi nella gestione della conoscenza in aziende cosiddette *knowledge intensive*. Infatti, Andersen rappresenta un caso emblematico, sviluppatosi in un periodo di tempo molto lungo, di come la pratica del KM sia passata attraverso varie fasi, dovute da un lato al tentativo di realizzare al proprio interno le teorie del KM che via via venivano proposte nella letteratura organizzativa, e dall'altro all'impiego delle nuove tecnologie che si rendevano disponibili. E' infatti innegabile che molti temi propri di almeno due dei filoni che abbiamo descritto nella prima parte dell'articolo si trovino riflessi in vari aspetti del KM in Andersen.

Per esempio:

1. la costruzione del knowledge base aziendale, basato su uno schema di classificazione generale e universale, corrisponde a una **visione molto razionalista**, in cui si assume che la conoscenza di un'organizzazione possa essere "oggettivamente" codificata (schema standard) e immagazzinata su un supporto fisico (tecnologia) che estende la memoria e l'esperienza possibile di ogni singolo consulente;

2. l'attivazione delle comunità virtuali all'interno del Kspace, insieme a tutta la struttura organizzativa dei *Knowledge Manager*, rispecchia una chiara influenza da parte delle **teorie pragmatiche**, in cui si cerca di utilizzare la tecnologia per supportare processi sociali di esplicitazione della conoscenza, senza andare incontro agli alti costi di un approccio alla Nonaka (basato sul concetto di affiancamento).

Se c'è un commento critico che si può fare, tuttavia, forse si può dire che c'è stata minore attenzione verso gli aspetti cognitivi e interpretativi della conoscenza. La conoscenza costituisce parte integrante della visione degli individui e dei gruppi che lavorano in una certa organizzazione, e tali visioni (spesso diverse tra di loro, per esempio per l'appartenenza a Paesi diversi o per l'esperienza con *industries* differenti) sono una potenziale ricchezza che dovrebbe essere governata e gestita; per contro, la visione spesso (anche se non esclusivamente) centralizzata della codifica della conoscenza utilizzata in Andersen tende verso una “cancellazione” di punti di vista alternativi, creando talora un rifiuto da parte degli utenti del KSpace (gli utenti non lo sentono come adeguato ai propri problemi e al proprio punto di vista). A riprova di ciò, possiamo citare la proliferazione di quasi 7000 database “ufficiosi” all'interno di Andersen, creati da individui o gruppi per integrare dal proprio punto di vista la visione del Kspace (Bonifacio, Bouquet, Manzardo 2000). A nostro avviso sarebbe dunque opportuno prestare più attenzione a questo difficile equilibrio tra centralizzazione (necessaria per creare un minimo denominatore comune in azienda, nonché per garantire un certo standard di qualità) e distribuzione (necessaria per rispettare le identità locali, e quindi per favorire un'accettazione del sistema).

Come riflessione conclusiva, si può dire che la conoscenza è, in ultima analisi, una prerogativa umana. Essa non si trova esclusivamente nei dati, né nei documenti: la conoscenza si forma e risiede nella mente dell'individuo che la possiede. Per questo tutte le tecniche, le procedure, i principi e gli strumenti finalizzati alla gestione della conoscenza non possono offrirla agli individui o all'organizzazione, quanto piuttosto possono fornire agli interessati un valido aiuto per apprendere in modo veloce, efficace, efficiente e mirato. La conoscenza non si realizza nell'accesso a delle semplici informazioni, quanto nella costruzione da parte dell'individuo di tutta una serie di relazioni tra differenti concetti, idee e conoscenze pre-acquisite.

L'esistenza di una cultura aziendale volta all'apprendimento, l'esistenza di strumenti che mettano a disposizione dei professional e dei manager tutta la documentazione possibile riguardante un certo ambito, i programmi di addestramento, o qualsiasi altra pratica, non possono fare altro che mettere l'individuo in una condizione privilegiata riguardo al processo d'apprendimento, ma non possono svolgere questo compito al posto suo. Di qui l'esigenza di una progettazione dei sistemi di KM, se possibile, ancora più incentrata sull'utente rispetto ai normali sistemi informativi. Quello che ci si deve chiedere in fase di disegno e implementazione di un particolare sistema di KM non è tanto l'efficienza dello stesso, quanto invece quali siano i vantaggi che l'utente (e per conseguenza l'azienda) ne ricaveranno.

Bibliografia

Argyris C., Schon D.A. (2002), *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley.

Bonifacio M., Bouquet P., Manzardo A. (2000), *A Distributed Intelligence Paradigm for Knowledge Management*, AAAI-2000 Spring Symposium on "Bringing Knowledge to Business Processes", March 2000 (Stanford, CA).

Borghoff U.M. & Pareschi R. (1999). *Information Technology for KM*. Springer, Berlino.

Brown S. J. e Duguid P. (1999). *Organizational Learning and Communities-of-Practice : Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation*. Organization Science, 2(1).

Daft R. L. & Weick K.E.(1984). *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems*. Academy of Management Review. (vol. 9, n. 2, pp.284-295)

Davenport T.H. & Prusak L. (2000). *Working Knowledge*, Harvard Business School Press.

Drucker P. (1994). *The Post Capitalistic Society*, Cambridge University Press.

Lave J., Wenger E. (1990), *Situated Learning : Legitimate Peripheral Participation*, New York, Cambridge University Press.

March, J.G. (1991). *How Decision Happen in Organizations*. In Human-Computer Interaction (vol. 6, pp.95-117)

Mayo E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Nonaka I. (1994), *Come un 'organizzazione crea conoscenza*, Economia e Management 3, 1994

Nonaka I. & Takeuchi H. (1995). *The knowledge creating company*. Oxford University Press.

Nonaka I., Umemoto K., Sasaki K. (2000), *Three Tales of Knowledge-Creating Companies*, da "Knowledge Creation: a Source of Value", St. Martin's Press, 2000

Orr J. (1990) *Sharing Knowledge, Celebrating Identity: War Stories and Community Memory in a Service Culture*. In Middleton D. S. and Edwards D. (eds) *Collective Remembering: Memory in Society*. Beverley Hills, CA: Sage

Publications. [Trad. It in C. Pontecorvo, A. M. Ajello, C. Zucchermaglio: I Contesti Sociali dell'Apprendimento, Milano: LED, 1995].

Polanyi, Michael. (1958) *Personal Knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.

Rullani E. - Di Bernardo B.(1990), *Il Management e le Macchine*. Il Mulino.

Savage C. (1996). *Fifth Generation Management, Dynamic Teaming, Virtual Enterprising and Knowledge Networking*. Butterworth-Heinemann.

Senge P.M. (1990), *The Fifth Discipline. The Art and Practice of Learning Organizations*, Doubleday, New York.

Simon, H.A. (1972). *Theories of bounded rationality*. In C.B. McGuire and R. Radner (Eds.), *Decision and organization: A volume in honor of Jacob Marschak* (Chap. 8). Amsterdam: North-Holland.

Simon, H.A. (1976). *From substantive to procedural rationality*. In S.J. Latsis (Ed.), *Method and appraisal in economics* (pp. 129-148). Cambridge: Cambridge University Press.

Wenger E. (1998). *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*. Cambridge University Press.

Note:

¹ Nel corso della sua lunga storia questa società ha assunto denominazioni differenti soprattutto negli ultimi anni. Nata nel 1918 come Arthur Andersen & Co. ha subito, alcuni anni or sono, una divisione che ha visto una parte della consulenza informatica separarsi e prendere il nome di Accenture. Arthur Andersen ha comunque mantenuto al suo interno una forte componente consulenziale accanto alla tradizionale anima di certificazione dei bilanci. La parte consulenziale è stata anche indicata con il termine di Andersen MBA, oppure Andersen Business Consulting., ecc. Di recente la vicenda che ha coinvolto questa società nei problemi della Enron ha costretto la Andersen a confluire in altre società di consulenza quali la KPMG negli stati Uniti, la Deloitte Touche in altri paesi tra cui l'Italia. Per semplicità nel testo si è usata la denominazione Andersen riferendoci alla azienda originaria ed a quella che poi si è separata dalla Accenture.

² Questo schema è stato sviluppato attraverso un lavoro di ricerca congiunto svolto assieme alla Università del Kentucky, al centro di ricerche della Xerox, e dall'Istituto Theseus.

³ Vecchio sistema di Office Automation.