

Facoltà di Economia
Cattedra di Psicologia ed Economia

***Il Knowledge Management e le comunità di pratica:
l'importanza della conoscenza nel processo di creazione del valore***

Relatore
Cristiano Castelfranchi

Candidato
Ludovica Giovannetti
Matricola 148491

*Ai miei genitori,
che mi hanno sempre saputo dare fiducia e sostegno.*

*In verità si è soliti dire che un potere
superiore può privarci della libertà di
parlare o di scrivere, ma non di
pensare.*

*Ma quanto, e quanto correttamente
penseremmo, se non pensassimo per
così dire in comune con altri cui
comuniciamo i nostri pensieri, e che
ci comunicano i loro?*

*Quindi si può ben dire che quel
potere esterno che strappa la libertà
di comunicare pubblicamente i propri
pensieri lo priva anche della libertà di
pensare...*

Immanuel Kant

Sommario

1. La comunicazione aziendale

- 1.1. Cos'è la comunicazione?.....7
- 1.2. La comunicazione aziendale: cos'è e a cosa serve.....9
- 1.3. Sviluppo ed evoluzione del ruolo della comunicazione organizzativa.....12
- 1.4. Tipologie di comunicazione organizzativa.....15

2. L'economia della conoscenza

- 2.1. L'impresa come sistema cognitivo autopoietico.....19
- 2.2. Le Learning Based Organization: un fenomeno emergente.....22

3. Focus sul fenomeno delle comunità di pratica

- 3.1. Cosa sono le comunità di pratica: una breve introduzione del fenomeno..25
- 3.2. L'importanza delle comunità di pratica nelle organizzazioni.....28
 - 3.2.1. Approfondimento 1: Il caso FormezItalia..... 31
- 3.3. Le caratteristiche fondamentali delle CoPs.....34
- 3.4. Il ruolo della fiducia all'interno delle comunità: un'analisi cognitiva.....35
- 3.5. L'importanza dell'aspetto informale nelle CoPs.....39
- 3.6. Apprendimento informale e contributo del web 2.0 alle CoPs..... 41
- 3.7. Le comunità di pratica virtuali..... 44

4. Gestire le comunità di pratica attraverso il Knowledge Management

- 4.1. Cos'è il knowledge management: conoscenza e gestione del cambiamento.....49
- 4.2. Come è organizzata la conoscenza all'interno dell'impresa: la teoria del Knowledge spiral.....53
- 4.3. L'importanza della gestione della conoscenza in tema di formazione..... 58
 - 4.3.1. Approfondimento 2: Il progetto di formazione BNL "Energie Manageriali".....61
- 4.4. Le forze che spingono le aziende a sviluppare tecniche di knowledge management.....65

| | |
|---|----|
| 4.5. Knowledge management e internet: il fenomeno dell'e-learning..... | 67 |
| 4.6. Comunità di pratica, social capital e organizational knowledge..... | 69 |
| 4.7. Cosa fare per incentivare la nascita e coltivare le comunità di pratica..... | 71 |

5. Ringraziamenti

6. Conclusioni

7. Bibliografia

CAPITOLO PRIMO

La comunicazione aziendale

1.1 Cos'è la comunicazione?

Radicato nell'essenza dell'essere umano e necessario alla sua sopravvivenza, il bisogno di comunicare ci appartiene fin dal passato più remoto. Gli uomini hanno da sempre sentito l'esigenza di comunicare, per soddisfare bisogni di diversa natura, da quelli più elementari e fisiologici (come respirare, alimentarsi, riprodursi e riposare) a quelli più complessi e astratti, come essere riconosciuti parte di una società, riceverne amicizia e affetto.

Il termine comunicare proviene dal latino "communicare" un verbo che deriva dalla parola "communis", cioè comune. *Communicare* indicava l'azione di condividere, mettere in comune oggetti. Anche la lingua greca ha dato il suo contributo: il termine "koinomia", che identificava il concetto di comunità, è stato assorbito dal latino attraverso la parola "communio", cioè società, comunità.

L'espressione è entrata a far parte della lingua italiana nel Medioevo, e non veniva utilizzato dal popolo, bensì dai letterati e soprattutto dai religiosi che davano alla parola "communicare" il significato di "avvicinarsi all'altare per ricevere la comunione".

Il vocabolo ha poi subito una trasformazione nel corso dei secoli, acquisendo un significato sempre più astratto, che si avvicina maggiormente all'azione di mettere in comune idee e pensieri, concetto più vicino all'odierna accezione del termine.

In ogni caso il termine comunicare sottende da sempre un'idea di reciprocità, rappresentando una interazione tra due o più soggetti.

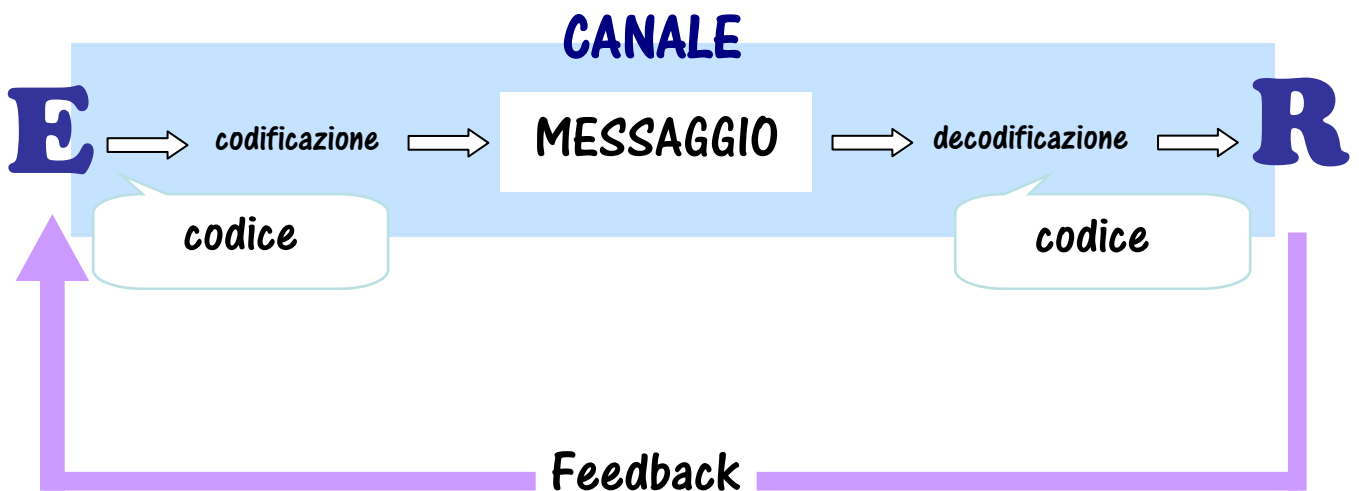
Si può quindi affermare che la comunicazione è alla base di ogni forma di civiltà e gruppo sociale.

La comunicazione impiega molteplici mezzi. È possibile comunicare per via verbale, e quindi utilizzando le parole ed i suoni con diverse tonalità e volume, oppure per via figurativa, utilizzando quindi gesti, movimenti del corpo, espressioni del viso, uso dello spazio che ci circonda, ecc...

Generalmente affinché una relazione comunicativa possa essere ritenuta tale, devono sussistere diversi elementi. Nel considerare il caso in cui i soggetti che interagiscono siano due, uno dei due risulterà essere l'*emittente*, cioè il soggetto che avvia la comunicazione producendo il messaggio codificandolo; l'altro a questo punto sarà il *destinatario* (o *ricevente*), cioè il soggetto a cui il messaggio viene rivolto.

Il *messaggio*, cioè l'insieme dei contenuti e dei significati che l'emittente intende trasmettere al ricevente, dovrà essere trasmesso attraverso un *canale*, ed essere formulato secondo un determinato *codice*, un insieme di regole convenzionali, necessariamente condivise da entrambi i soggetti.

Nel momento in cui il messaggio viene ricevuto dal destinatario, si crea un *feedback*, cioè un "messaggio di ritorno", che viaggia in senso contrario (dal destinatario all'emittente), e consente in tal modo di verificare che il messaggio sia stato ricevuto, decodificato e compreso.



Elemento fondamentale per il processo comunicativo, senza la quale non può esservi conversazione è la comprensione. Quest'ultima può essere influenzata non soltanto dal canale, ma anche dal contesto all'interno del quale ha luogo la conversazione. Il feedback ha quindi un ruolo fondamentale perché garantisce l'avvenuta ricezione del messaggio e consente in tal modo alla conversazione di

proseguire, invertendo i ruoli e trasformando così la comunicazione da processo lineare a circolare.

1.2 La comunicazione aziendale: cos'è e a cosa serve?

Oggi più che in passato il fenomeno della globalizzazione e l'avvento di diverse tecnologie e di mezzi di comunicazione di massa hanno contribuito a tessere una rete comunicativa mondiale, all'interno della quale le informazioni viaggiano in tempo reale.

Le organizzazioni, entità necessariamente in relazione con la società e con l'ambiente esterno, e parti di esso, hanno sviluppato nel corso degli anni una crescente sensibilità nei confronti della comunicazione, facendo sì che da semplice funzione interna sia stata trasformata in strumento fondamentale per il raggiungimento di posizioni di leadership competitiva.

È ormai svantaggioso per le organizzazioni affidarsi unicamente alla tecnologia per affrontare le difficoltà emergenti. Il processo di innovazione tecnologica è divenuto rapido da non permettere il consolidamento di una nuova tecnologia, che già un'altra è pronta per sostituirla, rendendo così obsoleta la precedente.

Come sostiene Emanuele Invernizzi “il bisogno di utilizzare adeguati strumenti e iniziative di comunicazione cresce proporzionalmente alla diffusione di modelli organizzativi più recenti e complessi. Le nuove esigenze presenti nei mercati costituiscono un importante fattore che impone un cambiamento deciso e radicale nella concezione di comunicazione d'impresa, che deve essere sempre più impiegata come strumento centrale per il governo dell'impresa stessa”.

Oggi la comunicazione d'impresa è un'attività diffusa nella quasi totalità delle aziende italiane. Se in passato esisteva una forte correlazione tra innovazione organizzativa e attività di comunicazione, ormai questa non assume più un significato rilevante, poiché tutte le organizzazioni indistintamente ne fanno uso,

motivando ciò non soltanto come iniziativa presa dai manager più lungimiranti, ma soprattutto perché necessaria per fronteggiare le complesse esigenze gestionali.

Di cosa si parla esattamente quando si fa riferimento alla comunicazione d'impresa? Quest'ultima si identifica nell'insieme dei messaggi e processi informativi che viaggiano in canali comunicativi più o meno formalizzati, che l'impresa attiva per influenzare diversi pubblici a cui deve fare riferimento.

La comunicazione aziendale non può non essere influenzata dall'ambiente in cui si trova poiché tutto ciò che accade nel mondo esterno si rispecchia all'interno delle organizzazioni ed è proprio dall'interno che si cercano di formulare le soluzioni migliori in risposta alle esigenze provenienti dal mercato.

Questa può essere articolata in comunicazione esterna ed interna, a seconda dei soggetti a cui essa si rivolge. Si parla di comunicazione esterna se si rivolge principalmente al mercato (consumatori, opinione pubblica, concorrenti, intermediari finanziari, ecc.) con l'obiettivo di trasmettere all'esterno il valore creato all'interno dell'azienda stessa. Si parla invece di comunicazione interna in riferimento a quel tipo di comunicazione attraverso la quale l'azienda si rivolge al suo pubblico interno (dipendenti, fornitori, forza vendita, azionisti, ecc.) per influire sui processi decisionali e sviluppare una maggiore coesione interna.

Tuttavia, la stretta correlazione tra organizzazione e comunicazione ha fatto sì che al termine "comunicazione interna" si sostituisse quello di "comunicazione organizzativa", includendo in quest'ultimo sia l'aspetto "interno" della comunicazione, sia quello "esterno".

Come più tecnicamente la definisce Invernizzi, la comunicazione organizzativa costituisce *"l'insieme dei processi strategici e operativi di creazione, di scambio e di condivisione di messaggi informativi e valoriali all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione e la sua collocazione nell'ambiente"*.

All'interno di un'organizzazione i messaggi e le informazioni possono viaggiare seguendo tre direzioni: verticale, orizzontale e trasversale.

Si parla di comunicazione verticale quando le informazioni seguono la struttura gerarchica dell'impresa, e i messaggi vengono diffusi dai vertici dell'azienda ai dipendenti di livello inferiore.

La comunicazione orizzontale invece si sviluppa per piani, e coinvolge quindi soggetti posti sullo stesso livello nella gerarchia.

Infine si considera trasversale quel tipo di comunicazione che incrocia diversi piani strutturali e professionali, coinvolgendo soggetti posti su livelli differenti.

La comunicazione organizzativa si basa su due componenti, una di tipo strutturale l'altra di tipo relazionale.

La prima è composta dai canali di comunicazione, dagli strumenti di comunicazione, dai linguaggi utilizzati e dalle modalità di trasferimento delle informazioni.

La componente relazionale è invece caratterizzata da elementi più intangibili, come la tipologia di leadership, il clima all'interno dell'organizzazione, il livello di condivisione dei valori aziendali, la motivazione dei dipendenti e i rapporti che intercorrono tra loro.

La comunicazione è importante sia per ciò che riguarda i processi decisionali e produttivi, sia in relazione ai rapporti con l'ambiente esterno.

È inoltre uno strumento indispensabile alla diffusione della mission aziendale, dei valori che la cultura aziendale promuove.

Contribuisce infine a rendere note all'interno e all'esterno le attività, le politiche e i cambiamenti in corso nell'impresa e ne favorisce la visibilità.

Grazie alla comunicazione interna viene garantito anche lo scambio di informazioni e di conoscenza all'interno dell'impresa, e ciò permette la riduzione delle incomprensioni e la coltivazione di un ambiente lavorativo più produttivo e stimolante.

Secondo Barnard, l'essenza dell'impresa è basata proprio sulla comunicazione, che risulta essere perciò *strumento fondamentale per il suo funzionamento, perché consente di diffondere i principi unificanti e coordinanti l'azione dei soggetti*. La comunicazione risulta così essere il tessuto connettivo dell'organizzazione, che

contribuisce ad aumentare la motivazione e la partecipazione di tutti i dipendenti alle attività dell'azienda.

È nel corso degli anni '80 che il ruolo della comunicazione all'interno dell'azienda ha cominciato a modificarsi, assumendo un'importanza sempre maggiore. Si inizia a notare infatti in questo periodo come, attraverso il coinvolgimento dei dipendenti nelle attività operative, dovuto ad una maggiore consapevolezza degli obiettivi aziendali, sia stato possibile attuare il miglioramento complessivo dell'attività gestionale, garantendo una maggiore adattabilità al cambiamento attraverso il consolidamento e il coordinamento dell'attività comunicativa all'interno dell'impresa.

1.3 Sviluppo ed evoluzione del ruolo della comunicazione organizzativa

Come già affermato in precedenza, la comunicazione e la struttura organizzativa dell'impresa sono fortemente connesse.

È necessario quindi prendere in analisi questo secondo fattore per poter capire quale deve essere il ruolo del primo all'interno dell'azienda.

Da ciò si evince che la funzione della comunicazione non è stata sempre la stessa, ma si è evoluta con il modificarsi delle caratteristiche organizzative, anch'esse in continua trasformazione, parallelamente alla necessità di adeguarsi ai cambiamenti socio-economici dei mercati.

Attraverso la diffusione nei primi anni del '900 delle teorie di Taylor e Fayol, promotori dell'organizzazione scientifica del lavoro, le imprese erano concepite come meccanismi dotati di regole chiare e soprattutto rigide.

I processi operativi venivano scomposti in compiti precisi che venivano assegnati ai singoli individui, al fine di aumentare il rendimento della manodopera.

Il principio della "one best way", che era alla base della concezione tayloristica, presupponeva una sola ed unica soluzione ad ogni problema, a cui si poteva giungere soltanto per mezzo di tecniche di ricerca scientifiche. La scientificità di questi e in generale di tutto il sistema, comportava inevitabilmente un senso di autorità, intrinseco nel modello, a cui tutti i soggetti facenti parte

dell'organizzazione, indipendentemente dal ruolo svolto, dovevano sottostare. Il ruolo della comunicazione di conseguenza era esclusivamente quello di addestrare in maniera rigorosamente scientifica la manodopera e fornire istruzioni e comandi ai dipendenti, che dovevano essere seguiti alla lettera. La comunicazione viaggiava quindi esclusivamente in direzione della struttura gerarchica, spesso dall'alto verso il basso, senza la presenza della componente di *feedback*.

In questo modo il lavoro veniva estremamente spersonalizzato e gli individui fornivano un apporto puramente materiale, mai intellettuale e creativo, divenendo così semplici esecutori di ordini provenienti dall'alto, senza conoscere le finalità dei progetti e gli obiettivi che l'azienda si proponeva di raggiungere.

Per cercare di stemperare le teorie di Taylor, diffuse in un primo momento soprattutto in America (grazie anche al contributo di Ford), e successivamente anche in Europa, e di far emergere i limiti di questa concezione del lavoro in azienda, si affermò, negli anni immediatamente precedenti alla Seconda Guerra Mondiale, la Scuola delle Relazioni Umane.

Questa corrente di pensiero, che ebbe il suo primo contributo con gli studi di Elton Mayo, elaborava una concezione più "umana" del lavoro in azienda; i dipendenti infatti cominciarono ad acquistare un'importanza maggiore, considerati non più come esecutori di ordini, bensì come soggetti in grado di apportare un proprio contributo al lavoro svolto.

In linea con questo pensiero, si iniziò a prestare attenzione alla funzione dei gruppi di lavoro e all'importanza di influenzare i comportamenti di chi ne entra a far parte.

Il core di questa filosofia verteva proprio sul contrasto con la dottrina precedente, sottolineando l'importanza del rapporto tra i dipendenti e l'azienda.

Grazie anche al contributo di Maslow, con l'elaborazione della sua teoria sui bisogni umani, l'attenzione si spostò sulla cura delle necessità dei dipendenti, al fine di aumentarne la produttività, rendendoli nello stesso tempo consapevoli del loro ruolo e coltivandone la sfera psicologica.

La comunicazione, diretta in duplice direzione (top-down e bottom-up), assunse una nuova funzione: quella di motivare gli individui consentendo il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Verso la fine degli anni '50, Lewin elaborò una nuova teoria, modificando e ridefinendo quella precedentemente diffusa dalla scuola delle Human Relations. Nella sua nuova concezione, l'organizzazione, composta da moltissimi soggetti e influenzata da molteplici fattori, si presentava come un sistema piuttosto complesso. Non sono più i singoli individui, che con la loro creatività e personalità hanno il potere di influenzare l'intero sistema, ma è il sistema nella sua globalità a dettare le leggi del gioco. Più precisamente è la rete di relazioni interpersonali ad assumere importanza rilevante, all'interno della quale ogni comportamento e ogni evento può e deve trovare spiegazione e concorrere alle dinamiche organizzative.

In quest'ottica, la comunicazione diviene uno strumento fondamentale alla coordinazione dei soggetti che fanno parte dell'azienda. Questa segue perciò una triplice direzione: non si parla soltanto di comunicazione verticale, ma anche di comunicazione orizzontale, e soprattutto trasversale, con l'obiettivo di ottimizzare la coordinazione e il flusso informativo all'interno del sistema.

L'ultima evoluzione nei sistemi organizzativi e quindi anche nel ruolo della comunicazione, si ha con la diffusione della tecnica giapponese del Total Quality Management. Questo modello, sviluppato negli anni '80 per fronteggiare la crisi dei mercati internazionali, trova il suo cardine proprio nel controllo e nella gestione della qualità, non solo all'interno dei prodotti, ma del sistema in generale. Al fine di permettere il raggiungimento di un alto livello di qualità è necessario che tutto il personale lavori in maniera consapevole e in un'ottica molto ampia. La soddisfazione delle richieste dei clienti non si pone come più obiettivo unicamente della funzione del marketing ma diventa obiettivo dei singoli dipendenti, che lavorano in questo senso con maggiore coinvolgimento e maggiore cura.

La comunicazione assume di nuovo un ruolo più che fondamentale nella coordinazione di tutto il personale, favorendo inoltre la trasmissione e la divulgazione degli obiettivi, della mission e della cultura aziendale.

È in quest'ottica che la comunicazione organizzativa assume il ruolo che le viene attribuito anche oggi, rendendosi quindi strumento fondamentale e strategico, su cui far leva nel tentativo di raggiungere una posizione di vantaggio competitivo.

Negli ultimi anni la comunicazione organizzativa ha assunto maggiormente il fondamentale ruolo di supporto alla gestione dell'innovazione, ponendosi come obiettivo quello di mettere l'organizzazione all'altezza di sopportare la variabilità del mercato, diventata ogni giorno più rapida e imprevedibile.

1.4 Tipologie di comunicazione organizzativa

Come già chiarito in precedenza, il ruolo della comunicazione aziendale nel suo complesso mira a rendere il sistema aziendale più snello, efficace ed efficiente.

Osservando l'evoluzione del suo ruolo nel corso degli ultimi anni, è possibile desumere che l'attività di comunicazione erogata da un'impresa può essere sviluppata su quattro livelli.

È possibile individuare:

- la comunicazione funzionale;
- la comunicazione strategica;
- la comunicazione creativa;
- la comunicazione formativa.

Queste tipologie di comunicazione differiscono sia negli obiettivi che si propongono di raggiungere, sia nei mezzi utilizzati. In ogni caso tutte e quattro le tipologie di comunicazione sono presenti in tutte le aziende, seppur con importanza diversa a seconda della realtà che si prende in considerazione.

La *comunicazione funzionale* è finalizzata a trasmettere tutte le informazioni strettamente attinenti i processi produttivi e gestionali e a supportare gli operatori di linea nell'erogazione dei servizi, ed è costituita in gran parte dalle informazioni provenienti dai capi dei vari livelli che viaggiano in direzione dei sottoposti, per orientarli nel migliore modo possibile nella loro professione. Dal momento che è legata agli aspetti più basilari dell'organizzazione, come il processo produttivo e gestionale, risulta essere questa la prima tipologia di comunicazione apparsa all'interno delle organizzazioni, e solitamente promossa attraverso colloqui,

riunioni, lettere, circolari, ma anche per mezzo delle bacheche e di riviste, all'interno delle quali vengono pubblicati messaggi per tutti i dipendenti.

La *comunicazione strategica* ha come obiettivo quello di diffondere sia all'interno che all'esterno informazioni che qualifichino l'impresa nel suo complesso e che rendano note le politiche e le strategie che questa è si impegna a realizzare. È un ottimo strumento per favorire la visibilità dell'impresa nel mercato esterno; alla base della comunicazione strategica troviamo infatti il concetto di *trasparenza*, inteso come l'intento di far conoscere l'azienda per quello che realmente è.

È fondamentale ricordare che nell'ambito della comunicazione strategica, ci deve essere coerenza tra i messaggi che vengono diffusi all'esterno e quelli che invece viaggiano all'interno dell'impresa, sia per evitare situazioni confusionali, sia perché non avrebbe senso comunicare informazioni discordanti tra loro.

In questo caso si rivelano molto importanti strumenti come riviste interne e brochure, ma altrettanto rilevanti sono le interviste rilasciate dai top-manager, che contribuiscono a delineare l'ottica all'interno della quale l'azienda si impegna a muoversi.

La *comunicazione formativa* è rivolta principalmente alla formazione del personale che fa parte dell'organizzazione, con l'obiettivo principale di istruire i dipendenti, attuali e futuri, e di fornire loro una base solida per svolgere la professione nel migliore dei modi, in linea con le politiche e i target dell'azienda. Essa richiede la presenza continua di una componente di feedback, indispensabile per verificare l'avvenuta ricezione e comprensione delle informazioni da parte dei dipendenti. Questa tipologia di comunicazione viene promossa attraverso due metodologie, che includono sia la formazione tipica dell'aula (lezioni frontali, seminari, ecc..) sia l'esperienza acquisita direttamente sul campo, attraverso attività e programmi di training e coaching.

La *comunicazione creativa* viene posta in essere in tutti quelle situazioni in cui si vuole favorire il confronto e la cooperazione fra dipendenti all'interno di un'atmosfera informale e confortevole. Solitamente si realizza tramite la creazione di gruppi di dipendenti appartenenti non solo a funzioni diverse, ma anche di nazionalità diverse, creando occasioni di scambio e di dialogo, che favoriscano una

influenza reciproca e che diano la possibilità di analizzare da diversi punti di vista le problematiche che si presentano. Le comunità di pratica, i groupware, il brainstorming sono solo alcuni degli strumenti che vengono utilizzati per stimolare i dipendenti lavorare in gruppo, mettendo in comune ognuno le proprie risorse. Questa tipologia di comunicazione sta acquistando un'importanza sempre maggiore, perché più delle altre aiuta l'azienda a supportare l'innovazione.

Le ultime due tipologie di comunicazione sono molto diffuse, perché più facilmente realizzabili, nelle organizzazioni dotate di struttura organica. All'interno di queste infatti lo scambio di informazioni è facilitato, come anche la formazione di gruppi di lavoro interfunzionali e la creazione di un ambiente di lavoro stimolante e produttivo, coadiuvato soprattutto dall'instaurazione di un clima informale, molto più frequente nelle strutture organiche che in quelle meccaniche.

Diversamente dalle altre tipologie di comunicazione organizzativa, quella creativa si origina dal basso. I processi di creazione e di trasferimento del sapere spesso avvengono in modo informale e nel più delle volte partono direttamente dai dipendenti che, secondo un percorso cosiddetto bottom-up, creano spontaneamente occasioni di incontro e di scambio di informazioni. Le relazioni che si instaurano tra i soggetti sono di cooperazione professionale, e spesso di tipo interfunzionale e interdivisionale piuttosto che di tipo gerarchico-funzionale.

In un'ottica in cui la risorsa cognitiva sta assumendo sempre più importanza nel panorama aziendale, la comunicazione creativa si pone come un valido strumento di incoraggiamento alla coltivazione di rapporti interpersonali e di conseguenza come veicolo estremamente efficace nel processo di passaggio del sapere.

Anche la diffusione delle imprese a rete ha contribuito ad incoraggiare lo sviluppo della comunicazione creativa, proprio perché la sua natura di strumento di contatto interdivisionale e interfunzionale permette di creare una struttura di relazioni che abbraccia l'azienda nella sua interezza, divenendo in tal modo un elemento strutturante.

CAPITOLO SECONDO

L'economia della conoscenza

2.1 L'impresa come sistema cognitivo autopoietico

L'impresa è un sistema costituito da un insieme di risorse e di attori, legati tra loro da relazioni orientate alla realizzazione di determinate attività.

Il sistema impresa non è la semplice somma delle risorse e delle attività che la compongono ma una loro combinazione che si forma nel tempo e che offre un maggior valore rispetto a quello prodotto separatamente dalle singole parti.

Oltre ad essere un sistema complesso, perché composto da numerose unità che interagiscono tra loro in modo articolato e continuo, l'impresa è anche definibile come sistema cognitivo, in quanto apprende e matura un certo numero di conoscenze che sono alla base della sua attività. Proprio perché la conoscenza che viene prodotta all'interno dell'azienda nasce ed evolve a partire da se stessa, come del resto avviene per l'intero sistema impresa, possiamo parlare di autopoiesi. Un sistema si definisce autopoietico quando tende a sostenersi e a riprodursi autonomamente al suo interno, evolvendo da se stesso (Maturana e Varela).

Confondere la caratteristica di autopoiesi con quella di isolamento sarebbe però un errore. Nonostante l'impresa sia in grado di sviluppare risorse dal suo interno, ciò non implica necessariamente che essa non interagisca con altre entità che fanno parte dell'ambiente esterno. Lo scambio con l'ambiente è infatti finalizzato a reperire risorse ed energie delle quali l'azienda necessita per catalizzare i propri processi.

Le risorse di cui dispone l'azienda possono essere di due tipi: tangibili ed intangibili.

Le prime sono quelle più semplici da valutare perché quantificabili; nel medesimo tempo sono facilmente imitabili e quindi non possono essere ragionevolmente considerate fonti di vantaggio competitivo.

Le risorse intangibili sono quegli asset difficili da quantificare perché immateriali. Come tali non sono facilmente individuabili e difficilmente vengono valorizzate nel

bilancio d'impresa: tuttavia, vista la loro natura astratta si rendono difficilmente imitabili e per questo sono spesso considerate fonte di vantaggio competitivo.

È necessario soffermarsi a riflettere sull'importanza di due risorse intangibili strettamente collegate fra loro: la conoscenza e la fiducia.

La conoscenza viene definita da Vicari come *“l'insieme di schemi cognitivi sufficientemente stabili e diffusi all'interno dell'impresa. Questi schemi cognitivi sono alla base dei comportamenti aziendali, in particolare del modo in cui sono utilizzate le risorse disponibili e del processo di accumulazione del patrimonio di risorse”* (Vicari, 1992).

Anche la fiducia può essere definita come un insieme di schemi cognitivi attraverso cui i soggetti danno una rappresentazione dell'impresa definita e stabile nel tempo.

Le due risorse sono profondamente interconnesse. Da un lato la fiducia risulta una componente necessaria nel processo di creazione di conoscenza, poiché per sviluppare conoscenza interna è importante disporre della fiducia dei soggetti che determinano o favoriscono il facilitarsi delle condizioni adatte; dall'altro, l'incremento del patrimonio conoscitivo all'interno dell'azienda incoraggia l'atteggiamento fiduciario sia da parte degli stakeholder nei confronti dell'azienda, poiché le attribuiscono la creazione di un maggior valore, che tra i soggetti interni, che si trovano a condividere un maggior numero di informazioni e di risorse.

Osservando l'attuale realtà aziendale possiamo renderci conto che le risorse intangibili, ed in particolare la risorsa conoscitiva, stanno assumendo un ruolo di sempre maggior importanza.

Già Francis Bacon, filosofo inglese vissuto a cavallo tra il sedicesimo e il diciassettesimo secolo affermava: "la conoscenza è potere"; anche Benjamin Franklin, scienziato e politico statunitense del diciottesimo secolo sosteneva che l'investimento in conoscenza *“è quello che, oggi, paga il più alto tasso d'interesse, per tutte le imprese”*.

Diversamente però da quanto afferma Edwards Deming, la conoscenza necessaria ad apportare un significativo miglioramento del sistema non deve provenire

dall'esterno del sistema stesso, bensì dall'interno di esso, in virtù proprio di quella proprietà dell'autopoiesi precedentemente illustrata.

E' proprio in questo momento in cui la conoscenza assume un ruolo da protagonista all'interno del panorama organizzativo aziendale, diventando il motore più importante dell'economia moderna, che si assiste ad una fase di rivoluzione.

L'economia della conoscenza si propone di innovare completamente il sistema economico e la produzione del valore, in modo molto diverso da quanto veniva fatto precedentemente utilizzando altre risorse.

In cosa si identifica esattamente allora questa nuova proposta di economia che si incentra sulla risorsa conoscitiva e che tanto occupa il tempo e i pensieri degli studiosi e dei manager in questi ultimi anni?

Questa nuova branca dell'economia sottolinea il legame tra i processi di apprendimento, l'innovazione e la competitività, che si fonda sulla conoscenza e quindi, poiché essa costituisce una risorsa intangibile, su quelle che vengono definite competenze distintive e cioè fonti di vantaggio competitivo.

L'aspetto economico si lega profondamente a quello cognitivo nel momento in cui si prendono in considerazione gli schemi mentali e le mappe che costituiscono lo strumento fondamentale attraverso il quale i soggetti si interfacciano con la conoscenza. Ciò emerge ancor di più quando si fa riferimento a tutta quella componente della conoscenza che non viene esternalizzata ma rimane sedimentata nelle menti dei soggetti.

Questo approccio innovativo si fonda quindi su l'impiego di concetti innovativi, come quelli del capitale sociale e intellettuale, e sull'utilizzo di nuovi strumenti, quali i mezzi di comunicazione di massa, che invece di contrastare ed eclissare i "vecchi" fattori produttivi, cardine delle passate politiche e strategie imprenditoriali, creano con essi delle sinergie, dando luogo a modelli organizzativi di gestione delle imprese d'avanguardia.

2.2 Le Learning Based Organization: un fenomeno emergente

Ritengo opportuno introdurre il discorso sulle Learning-Based-Organization (LBO) riportando la definizione fornita da Senge. Secondo la sua visione un LBO è *“un’organizzazione in cui non è possibile non imparare poichè in tale contesto imparare è un processo intrinseco della vita professionale. La learning organization è una comunità di persone che si scambiano costantemente le loro capacità e competenze al fine di creare e concepire nuove idee”*¹.

Le LBO sono sistemi estremamente focalizzati sull’apprendimento e sulla generazione di conoscenza. La principale sfida di queste organizzazioni è quella di trasferire la conoscenza da un piano esclusivamente individuale ad un piano organizzativo collettivo. Le attività che compongono la catena del valore di queste imprese vengono considerate come sottosistemi all’interno dei quali si consolida la possibilità di imparare continuamente, sperimentando situazioni sempre diverse.

Molte aziende hanno sposato l’idea che per operare efficacemente all’interno del proprio business oggi è necessario diventare una Learning-Based-Organization.

L’errore più comune che si commette quando si fa riferimento a sistemi questo tipo, consiste nel ridurle a semplici imprese produttrici di beni o servizi, in funzione di nuove conoscenze derivanti dall’attività di ricerca e sviluppo. Una tale considerazione risulta essere infatti riduttiva e distorta: i prodotti e i servizi rappresentano soltanto l’ultimo anello di una catena ben più lunga e complessa. Sarebbe come considerare soltanto la parte superficiale di un iceberg; ciò che il consumatore percepisce è solo un piccolo frammento di un sistema decisamente più articolato di risorse e competenze nascoste.

All’interno di una LBO è possibile individuare due tipologie di processi: la creazione di conoscenza e l’impiego di questa nelle attività aziendali. E’ evidente che questi sono profondamente interdipendenti e che in quest’ottica risulta importante che la

¹ Senge, P, The fifth Discipline, NY, 1990

conoscenza assuma carattere trasversale e venga impiegata e condivisa nel tempo al fine di poter trarre beneficio dalle esperienze passate.

Questa attività di creazione e di condivisione della conoscenza porta necessariamente l'organizzazione a considerare un ambiente che oltrepassa i tradizionali confini fisici e legali che la circoscrivono. La conoscenza si origina dalle numerose interazioni quotidiane che avvengono all'interno e all'esterno dell'azienda e che coinvolgono un gran numero di attori. Le organizzazioni vengono necessariamente spinte a ridisegnare le proprie frontiere che, per questo motivo, divengono dinamiche e malleabili.

L'utilizzo di un efficace sistema di knowledge management non rappresenta però uno strumento sufficiente per garantire una buona performance, superiore a quella dei competitor. È necessario che l'impresa si ponga degli obiettivi di lungo termine che siano in grado di allineare le politiche di knowledge management con il piano strategico aziendale. Obiettivi e prospettive contribuiscono ad uniformare questi due aspetti e ad assumere la consapevolezza che la conoscenza è parte integrante di ogni operazione condotta dall'organizzazione e che ogni attività rappresenta potenzialmente un'occasione per accrescere e sviluppare la risorsa conoscitiva.

È importante che un'organizzazione che si fonda sull'apprendimento elabori e proponga una mission che enfatizzi l'importanza della conoscenza per l'impresa. La World Bank Group, che si definisce "The Knowledge Bank", ha riconosciuto l'importanza della conoscenza come strumento per combattere disagio e povertà mondiale, indirizzando i suoi investimenti per incoraggiare la creazione e la condivisione della conoscenza in tutto il mondo.

Affinché un'organizzazione evolva e si ridisegni nell'ottica di una LBO è necessario un ingente sforzo manageriale sia economico che organizzativo. I manager non devono cadere nell'errore di considerare sunk cost i considerevoli impegni economici necessari, ma devono interpretarli come investimenti e come opportunità future di crescita e sviluppo.

Infine è importante anche investire nella costruzione di un tessuto di risorse umane, che sia in grado di creare le giuste sinergie e di realizzare i progetti di knowledge management elaborati e proposti dai vertici aziendali.

CAPITOLO TERZO

Focus sul fenomeno delle comunità di pratica

In questo capitolo mi soffermerò ad analizzare le comunità di pratica, per scoprire come queste contribuiscono al trasferimento di conoscenza all'interno dell'organizzazione. La mia analisi sarà inoltre finalizzata a comprendere il legame esistente tra comunità di pratica e il sentimento della fiducia, e come quest'ultimo incoraggi lo scambio di informazioni e la nascita di rapporti informali.

3.1 Cosa sono le comunità di pratica: una breve introduzione del fenomeno

Quando si parla di Comunità di Pratica si fa riferimento ad un fenomeno che ha da sempre caratterizzato la natura umana ma che soltanto pochi anni fa iniziò ad acquisire l'importanza che riveste oggi, grazie soprattutto alla rapida evoluzione tecnologica che ha caratterizzato questi ultimi anni.

Il termine venne coniato nel 1991 da Jean Lave and Etienne Wenger, in riferimento ad alcuni studi che essi stessi stavano conducendo in materia di *apprendimento situato*, una tipologia di apprendimento basata sull'esperienza sul campo. Essi hanno evidenziato che in queste situazioni di apprendimento il rapporto tra esperto ed apprendista non è il solo che assume particolare rilevanza; molto importanti sono anche i rapporti che si instaurano tra i membri che partecipano a questa nuova attività. Di conseguenza hanno dedotto che l'apprendimento non avviene unicamente in forma verticale, dall'alto verso il basso (attraverso il rapporto "maestro-discepolo"), ma anche in forma orizzontale, se viene data la possibilità alle persone di confrontarsi tra loro, scambiarsi idee e punti di vista sull'operato che sono chiamate a svolgere.

Sono molti gli autori che si sono dedicati allo studio e all'analisi dei fenomeni che avvengono all'interno delle comunità di pratica, e che ne hanno dato una definizione.

Etienne Wenger, fondatore delle teorie riguardanti le comunità di pratica, le definisce in questo modo:

“Communities of practice are groups of people who share a concern or a passion for something they do and learn how to do it better as they interact regularly”².

In altre parole, le comunità di pratica sono gruppi di persone che condividono un interesse o una passione e che interagiscono regolarmente per affinare e sviluppare sempre di più le loro capacità.

È molto importante sottolineare che le comunità di pratica non si riducono alla somma del sapere dei singoli; il processo di apprendimento che avviene all'interno di esse origina una conoscenza che è superiore alla somma di quella detenuta da ciascuno degli individui.

È proprio l'unione dei membri facenti parte comunità a rappresentare il punto di forza di queste entità. Si crea in tal modo un'identità comune, un senso di appartenenza che guida le attività del gruppo e lo fa apparire come un unico organismo, che si evolve al susseguirsi degli accadimenti esterni.

In pratica l'apprendimento, da fatto puramente individuale e mentale diventa un fenomeno sociale e di gruppo, dove le dinamiche cognitive sono inseparabili da quelle sociali.

Ognuno di noi, in maniera più o meno consapevole, entra a far parte di molte comunità di pratica durante tutta la sua vita. Esse non sono riconducibili meramente alla sfera lavorativa, bensì anche al nostro vissuto quotidiano. Una squadra di pallavolo è una comunità di pratica, come lo erano le corporazioni delle Arti e dei Mestieri in epoca medievale e come può essere un team di avvocati che continuamente scambia informazioni e suggerimenti per perfezionare le proprie abilità.

Queste comunità non si mantengono costanti per tutta la durata della loro esistenza, ma subiscono dei cambiamenti, in quanto i membri vanno e vengono, e le logiche interne si modificano con il modificarsi della composizione del gruppo e con gli eventi esterni.

Al concetto di comunità di pratica si lega quello di *partecipazione periferica legittimata*. Questo concetto esprime il meccanismo di adesione ad una comunità di

²Etienne Wenger, “Communities of practice: a brief introduction”, tratto da “Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge”.

pratica. I nuovi membri sono definiti periferici e vengono incaricati di svolgere dei compiti di importanza marginale; con il passare del tempo questi hanno la possibilità di dimostrare le loro competenze, il loro impegno e la loro motivazione e quindi di farsi strada all'interno del gruppo, fino a diventare membri centrali della comunità.

Le comunità di pratica sono uno degli strumenti più importanti di cui un'azienda può disporre per raggiungere la posizione competitiva. La loro presenza infatti può garantire una maggiore flessibilità della struttura organizzativa, che si traduce in una migliore adattabilità della struttura ai cambiamenti, nonché un'efficace esternalizzazione e trasmissione della conoscenza.

Solitamente i gruppi nascono spontaneamente, da persone accomunate da un interesse condiviso o che fanno parte della stessa area funzionale, e che si trovano a consolidare i loro rapporti. Può accadere però che la nascita di una comunità di pratica venga incoraggiata dall'interno, dai top manager, per esempio per richiedere un efficiente contributo in relazione alla gestione di un processo di sviluppo organizzativo.

Uno degli esempi più concreti di comunità di pratica nei giorni nostri è il sistema Linux, un sistema operativo open source ideato 20 anni fa da uno studente informatico, e sviluppato negli anni grazie al contributo di numerosi soggetti appassionati di tecnologie informatiche.

Il 25 agosto 1991 Linus Torvalds, uno studente finlandese, pubblicò un annuncio su un gruppo di discussione sul web, annunciando il suo progetto di software open source, facendo sapere che ogni suggerimento era benvenuto. Linux venne apprezzato fin da subito e divenne in breve tempo un'occasione per esercitare ed affinare le abilità dei sostenitori del software open source, tutti programmatori abilissimi ed estremamente creativi, troppo stretti nel sistema di rigide regole imposte dalle aziende produttrici di sistemi operativi.

Nasce da qui una vera e propria comunità di pratica con migliaia di partecipanti, dislocati in tutto il mondo, che grazie al contributo della rete Internet, concorsero

tutti insieme allo sviluppo di un nuovo sistema operativo che ha raggiunto nel tempo un notevole livello di affidabilità e flessibilità.

3.2 L'importanza delle comunità di pratica nelle organizzazioni

Il periodo di forte instabilità economica che stiamo attraversando e i sempre più frequenti mutamenti degli scenari che ci circondano, comportano un aumento dell'incertezza e di conseguenza della competitività. Le organizzazioni sono continuamente alla ricerca di strategie innovative che possano garantire il raggiungimento di una posizione competitiva, attraversando strade sempre diverse per distinguersi dal resto del mercato.

Il lancio di nuovi prodotti, l'introduzione di nuove tecnologie sono asset che, se nel passato hanno contraddistinto numerose imprese e ne hanno decretato l'affermazione, oggi non possono più rappresentare fattori distintivi, perché facilmente imitabili o riproducibili. Negli anni in cui viviamo oggi si cerca di fare affidamento su asset intangibili, il più possibile inimitabili e difficili da riprodurre.

È proprio il contributo delle persone che lavorano all'interno delle aziende oggi a fare la differenza. Il loro coinvolgimento, la loro motivazione, le abilità e le competenze possedute, possono distinguere le organizzazioni tra loro, stabilendo il successo di una piuttosto che dell'altra. Sono le competenze possedute il campo su cui si gioca la "battaglia" tra imprese. Competenze profonde, che vanno a tutti i costi protette e rese uniche, per non dare l'opportunità alle altre imprese di poter raggiungere il successo percorrendo la medesima strada.

In questo senso è stato coniato il termine *social capital*, che sta ad indicare "la ricchezza insita nelle relazioni che compongono il tessuto sociale e che, condizionando i comportamenti dei singoli, influenzano necessariamente la crescita economica". Questo tipo di risorsa, che è ritenuta intangibile, è frutto di un processo di accumulazione della conoscenza e del sapere, e per questo motivo non è né facilmente né rapidamente imitabile.

La conoscenza è la base di tutte queste competenze, è il collante che permette di tenerle insieme. Essa si genera, si diffonde all'interno dell'organizzazione, si trasforma, ma soprattutto si utilizza, applicandola nei processi e affinandola.

È proprio la gestione della conoscenza l'elemento cardine per il raggiungimento del vantaggio competitivo poiché oggi, il valore di mercato di un'azienda, dipende sempre più dal valore del suo patrimonio intangibile e da quello del suo capitale intellettuale.

Le comunità di pratica rappresentano dei veri e propri centri di gestione della conoscenza, soprattutto di quel tipo di conoscenza definita tacita. La trasmissione di questa particolare forma di conoscenza alimenta i rapporti tra i membri all'interno dei team, favorisce l'emergere di nuove idee e competenze, aumentando di conseguenza l'efficienza e spingendo l'organizzazione verso il vantaggio competitivo.

Non è possibile ottenere il medesimo risultato facendo affidamento unicamente sulla struttura organizzativa formale e sui normali processi aziendali: le norme e le gerarchie tendono ad ingessare l'organizzazione e ne impediscono la flessibilità e la rapida adattabilità.

L'accento sulle comunità di pratica è stato posto negli ultimi anni soprattutto dalla letteratura manageriale americana, per sottolineare la presenza di un modello organizzativo alternativo rispetto all'accezione tradizionale di impresa, intesa come struttura accentrata e altamente burocratizzata.

Queste comunità permettono di creare un collegamento diretto tra l'apprendimento teorico e la pratica sul campo, dando in questo modo l'opportunità alle persone di testare la loro performance ed eventualmente di correggere all'istante le proprie imprecisioni, dando vita ad un rapido processo trial-and-error.

La Pfizer, colosso dell'industria farmaceutica mondiale, fa ricorso ad un sistema organizzato di comunità di pratica, ognuna delle quali si interessa di tematiche riguardanti la sicurezza dei farmaci, che hanno il compito di sostenere i team di progetto coinvolti nei progetti di sviluppo. Queste comunità, che possono essere formate da volontari o da persone reclutate dai top manager, rappresentano il più importante organo consultivo in tema di sicurezza.

In molte altre aziende le comunità rappresentano entità informali con il compito di supportare i team funzionali suggerendo eventuali modifiche da implementare per migliorare i progetti finanziati dall'impresa.

Le comunità di pratica hanno acquisito un'importanza sempre maggiore con il passare del tempo. In un periodo come quello attuale, caratterizzato da una profonda crisi economica che vede le aziende costrette a ridimensionare i costi e i manager sempre più impegnati a gestire problematiche in continuo aumento, la presenza di comunità informali a supporto dell'attività manageriale, che richiedono una supervisione minima, può rappresentare una strategia ideale per sostenere le aziende e spingerle a superare lo stallo.

In alcune aziende sono addirittura previsti bonus misurati in base al contributo fornito alle comunità; a volte la partecipazione ad una comunità rappresenta un requisito fondamentale per l'avanzamento di carriera.

3.2.1 APPROFONDIMENTO 1

Il caso: FormezItalia

L'azione di FormezItalia è volta a favorire la formazione e l'accesso alla Pubblica Amministrazione, attraverso la creazione di un sistema unitario e coordinato di interventi finalizzato alla formazione, alla riqualificazione e al reclutamento dei dipendenti pubblici per accrescere la produttività del lavoro delle Pubbliche Amministrazioni. Il supporto di FormezItalia S.p.A. grazie alla rete sviluppata sul territorio nazionale, riguarda tutte le realtà pubbliche, dalle Amministrazioni Centrali a quelle Locali. FormezItalia S.p.A. promuove il ruolo della formazione come leva strategica per la riqualificazione dei dipendenti pubblici, sostiene l'innovazione dei processi di selezione, di reclutamento e gestione delle risorse umane per un miglioramento continuo delle Pubbliche Amministrazioni.

Le comunità di pratica del Formez

Profilo dei destinatari

I beneficiari finali dei servizi sono costituiti dalle Pubbliche Amministrazioni i cui funzionari partecipano attivamente alle comunità di pratiche, di apprendimento e professionali costituite nell'ambito delle attività Formez.

Le comunità virtuali, infatti, rappresentano un fattore critico di successo per il miglioramento e l'ottimizzazione dell'attività della pubblica amministrazione in quanto garantiscono e rendono capillare il trasferimento di conoscenze e, al contempo, facilitano l'interazione, lo scambio di esperienze e l'apprendimento cooperativo.

Tipologia

Le comunità di pratiche hanno l'obiettivo di trovare soluzione a problemi attraverso lo scambio delle esperienze. Il ciclo di vita non è definibile a priori in quanto risulta spesso legato alla diffusione di nuovi strumenti o alla innovazione dei processi di lavoro. Sul piano tecnologico si utilizzano banche dati o applicazioni progettate per facilitare la cooperazione e l'individuazione delle soluzioni migliori (best practice) o per

sperimentare nuove procedure. Il responsabile della comunità è un tutor consulente che utilizza esperti per la soluzione di specifici problemi.

Il Formez, nell'ambito delle attività che attualmente svolge all'interno ha dato priorità alle iniziative che perseguono obiettivi tipici delle comunità virtuali:

- diffondere innovazione attraverso strumenti e metodi per la gestione della conoscenza basati sulle nuove tecnologie informatiche e telematiche;
- sviluppare reti di cooperazione tra i diversi livelli di governo attraverso il confronto e lo scambio di esperienze e l'apprendimento per comunità professionali, di pratiche e di apprendimento;
- migliorare i processi di comunicazione interna alla P.A. e tra la P.A. e il cittadino, diffondendo la cultura dell'informazione in rete e della comunicazione interattiva.

Motivazione dell'avvio

Molte comunità sono nate da progetti avviati dal Formez dove era necessario :

1. la creazione di una rete;
2. lo scambio delle pratiche;
3. consentire ai partecipanti di avere uno spazio di condivisione della conoscenza, di comunicazione e di visibilità.

Da un'indagine condotta dal Formez le comunità nascono soprattutto in seguito alle attività formative realizzate con dipendenti pubblici, oppure attraverso il passaparola tra colleghi.

Servizi offerti

Le comunità del Formez utilizzano una metodologia di sviluppo che, articolandosi per fasi, permette di supportare la comunità, dal momento dell'ideazione alla gestione operativa.

Parallelamente sono messe a punto piattaforme tecnologiche contenenti gli strumenti necessari per fare comunità capitalizzando l'esperienza dei progetti; si tratta

di forum tematici, repository documentali, ricorso ad animatori e facilitatori.

Si prevede la realizzazione di attività di formazione personalizzata degli operatori per sostenere l'avvio delle comunità on-line, in particolare con giornate formative rivolte a 26 figure professionali che gestiscono le comunità e l'affiancamento sul campo durante la fase di avvio e gestione.

Risultati raggiunti

I risultati raggiunti sono:

- maggiore capacità degli amministratori pubblici di condividere esperienze e favorire opportunità di apprendimento cooperativo;
- accettazione nel Formez di una metodologia comune relativamente alla creazione e alla gestione di comunità virtuali;
- trasferimento al sistema formativo pubblico del modello Formez di sviluppo e gestione delle comunità professionali.

3.3 Le caratteristiche fondamentali delle CoPs

Analizzando la definizione che Wenger dà delle comunità di pratica emergono degli aspetti fondamentali, che le caratterizzano e che sono indispensabili affinché un gruppo possa essere qualificato come tale.

In primo luogo è necessario che si faccia riferimento ad un *dominio*, un campo comune (un interesse, una passione, un'attività) nel quale investire il proprio impegno, tempo e competenze e che possa favorire il sorgere di un'identità comune e condivisa. *“Il far parte del gruppo implica di conseguenza un impegno all'interno di esso e una competenza condivisa che distingue i membri dalle altre persone – non è possibile appartenere alla stessa comunità di un altro individuo e non conoscerlo --”³.*

Oltre al dominio, altro aspetto fondamentale è quello della *comunità*. I membri che condividono uno stesso interesse devono interagire tra loro e condividere competenze e informazioni, nonché aiutarsi a vicenda. Costruendo questo tipo di rapporto essi sono in grado di imparare gli uni dagli altri scambiandosi suggerimenti e compensando con le proprie competenza e capacità dove l'altro non riesce ad arrivare.

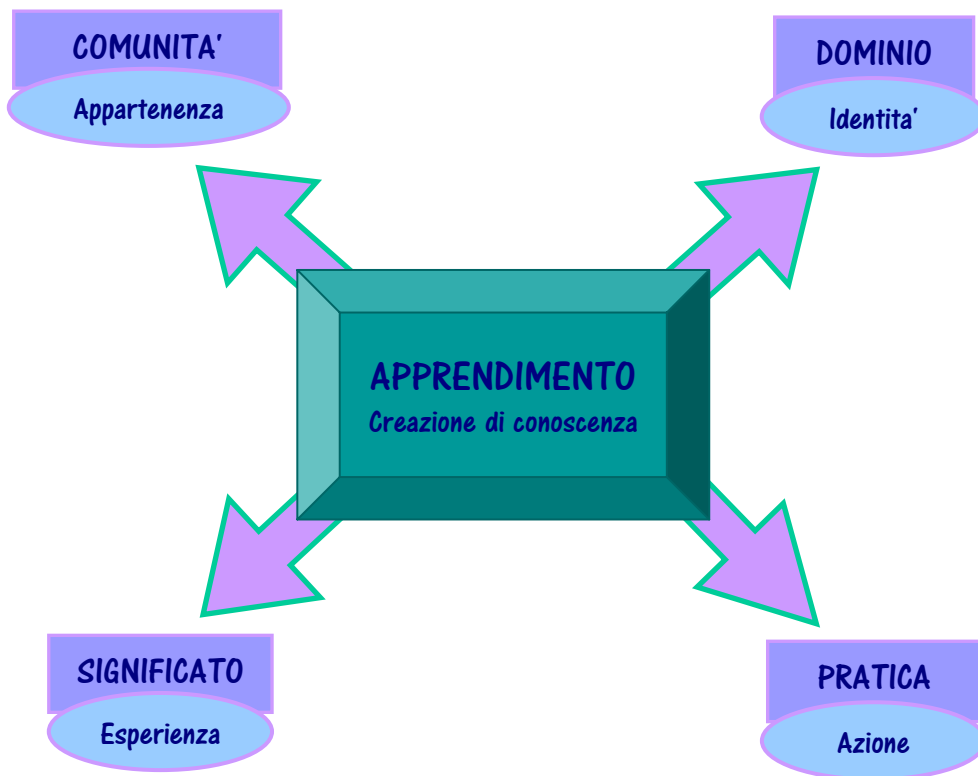
Infine, il terzo elemento necessario è la *pratica*. L'identità si costruisce interagendo e facendo esperienza. La semplice condivisione di un interesse non basta a fare di un gruppo una comunità di pratica. Collezionare esperienza e condividere il proprio bagaglio con gli altri membri è indispensabile per scambiare le conoscenze possedute da ciascuno.

Il termine apprendimento non deve esaurirsi però nel senso del semplice apprendimento individuale, bensì in quello di valorizzare l'esperienza e di rinforzare l'identità professionale.

Tutto ciò permette inoltre di ridurre gli errori che possono essere commessi dai membri che, facendo tesoro delle “avventure” altrui, contribuiscono a rendere i processi più rapidi ed efficienti.

La presenza di questi elementi e la loro interazione rende le comunità di pratica le strutture ideali per la creazione, la condivisione e la gestione della conoscenza.

³ Etienne Wenger, “Communities of practice: a brief introduction”, tratto da “Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge”.



La condivisione di una cultura comune, e soprattutto di un linguaggio specifico – inteso non soltanto come terminologia, ma come modo di esprimersi –, rappresenta il collante della comunità, una caratteristica che contribuisce a creare un'identità condivisa e a fornire un'immagine di coesione e complementarità.

“I gruppi, se ben guidati e attentamente favoriti, si formano sulle stesse basi dell'amicizia. Piacere di stare insieme, affinità comuni, capacità, linguaggio, abitudini comuni, partecipazione globale di tutti che accresce l'entusiasmo quale cementante dell'unione. In altre parole, il piacere di partecipare a un gruppo dove si può parlare, si è ascoltati, si fa un buon lavoro e si sta bene insieme”
(S.Gay)⁴.

3.4 Il ruolo della fiducia all'interno delle comunità: un'analisi cognitiva

La fiducia ha un ruolo di indiscutibile importanza all'interno della nostra società. Quest'ultima infatti, che è composta da numerose interazioni tra i membri che la compongono, non potrebbe avere lunga vita se non fosse presente anche quel

⁴S. Gay, tratto da “Flessibilità strategica dei sistemi di produzione”, Franco Angeli, Milano.

poco di fiducia che basta per comunicare con l'altro senza fare continuamente ricorso a norme e consuetudini.

La stessa cosa è per le organizzazioni, all'interno della quali la fiducia costituisce il collante che incoraggia il trasferimento di conoscenza tra le persone che si trovano a lavorare insieme.

Il sentimento di fiducia nei confronti di un soggetto nasce nel momento in cui si originano delle convinzioni che spingono a fare affidamento sia sulle capacità e competenze dell'altro, sia sulla sua onestà e volontà di compiere una certa azione. Ovviamente questo sentimento contiene al suo interno l'aspettativa che il soggetto verso cui ripongo fiducia, faccia ciò che io chiedo o che io spero. Da ciò si può dedurre che la fiducia è una forma di speranza nelle capacità dell'altro.

Perché le persone tendono a fidarsi degli altri? Cosa c'è negli altri che ci spinge a sperare che facciano quello che noi desideriamo? Solitamente la similarità induce sicurezza, e quindi siamo più portati a fidarci di persone simili a noi o che possiedono le nostre stesse convinzioni o le nostre stesse capacità. In questo senso il concetto di affidabilità sottintende un'adozione di scopi.

Con l'espressione "adozione di scopo" si intende far riferimento al fenomeno che si verifica quando il raggiungimento di uno scopo di una persona diventa lo scopo di un'altra.

Esistono tre tipologie di adozione di scopo: strumentale, cooperativa in senso stretto e terminale.

La prima, quella *strumentale*, è il riflesso di un pensiero prettamente egoistico: due persone hanno due scopi diversi, ma dipendono l'una dall'altra per raggiungerli. Ognuno agisce per soddisfare il proprio scopo, ma per fare ciò deve cooperare con l'altro. Non è necessario in questa situazione interessarsi dell'obiettivo dell'altra persona, poiché ognuno è impegnato a raggiungere il proprio.

L'adozione *cooperativa in senso stretto* invece prevede una comunanza di scopi: due persone dipendono l'una dall'altra per il raggiungimento di uno scopo, che risulta essere lo stesso, e che quindi è condiviso. In questo caso c'è un

interessamento reciproco, ma sempre per un atteggiamento egoistico di fondo, dal momento che il mancato raggiungimento dello scopo per uno si rivelerebbe dannoso anche per l'altro.

L'ultimo tipo di adozione di scopi, quella *terminale*, riflette un puro atteggiamento altruistico di un soggetto nei confronti dell'altro. In questo caso l'adozione di scopo non è strumentale, ma si agisce unicamente per il bene altrui. Non sussiste quindi né reciprocazione né interesse, se non quello nei confronti dell'altra persona.

L'adozione di scopi è il fattore necessario che garantisce la fiducia e la cooperazione tra i soggetti. Adottare reciprocamente lo scopo altrui è un atteggiamento che spinge l'altro a comportarsi come più io desidero, alimentando in tal modo la cooperazione interpersonale.

Solitamente quindi, quando decidiamo di fidarci di una persona, lo facciamo perché riconosciamo una certa similarità con questa e abbiamo considerato positivamente il suo willingness-to-do e le sue competenze.

Ma non è sempre così. Ci sono casi in cui la fiducia nasce da un sentimento immediato, un'empatia che si origina al primo contatto con l'altro. Non sussistono ragioni che possano indurre a non fidarsi dell'altro, ma neanche convinzioni sulle sue abilità e sulla sua motivazione. Si parla perciò di fiducia "by default", simpatica e istintiva.

Talvolta invece la fiducia nei confronti di un soggetto è mediata da un terzo elemento. Si può trattare di un elemento astratto, come per esempio un contratto, o di un elemento concreto, un soggetto, una personalità, che spesso si identifica con l'autorità. Questo funge da mediatore, assumendo un atteggiamento *super partes*, inducendo gli altri due soggetti a fidarsi l'uno dell'altro, per timore riposto proprio nei confronti del soggetto terzo.

In questo senso molti autori e studiosi affermano che il clima di fiducia all'interno di un'organizzazione deve essere promosso e alimentato dall'alto. È il top management che deve sempre garantire un'immagine positiva, attendibile e seria, promuovendo il più possibile il contatto con i dipendenti e penalizzando i

comportamenti che alimentino un sentimento di sfiducia e risultino da ostacolo alla cooperazione.

Secondo Castelfranchi, la relazione che esiste tra la fiducia e la condivisione del sapere è di tipo circolare: per riporre fiducia nei confronti di una persona è necessario disporre di un certo numero di informazioni che la riguardano oppure condividere parte del sapere. Ciò incoraggia l'instaurazione di un rapporto di fiducia e spinge le persone a condividere il resto del sapere e, in un secondo momento, anche i propri valori.

In altre parole, per condividere il sapere è necessaria un atmosfera pervasa dalla fiducia.



Se in una comunità di pratica viene a mancare la fiducia tra i membri, vengono di conseguenza a mancare i presupposti per una serena collaborazione e per la condivisione del sapere. Infatti, se un membro non prova fiducia nei confronti di un altro, sarà meno disposto a scambiare informazioni con quest'ultimo, rischiando di bloccare il processo di trasferimento del sapere. Dall'altro lato, se un individuo percepisce una mancanza di fiducia nei suoi confronti sarà meno motivato a svolgere il proprio lavoro e per di più sarà costantemente accompagnato da un senso di inadeguatezza; il che non può far altro che andare a danno principalmente della comunità, con ripercussioni poi su tutto il sistema organizzativo.

Quando si fa affidamento a dinamiche informali fondate sulla fiducia, si possono oltrepassare le limitazioni e i rallentamenti imposti dalle normative e dai regolamenti organizzativi, e gestire le situazioni interfacciandosi direttamente con l'altra persona. La necessità di dover collezionare informazioni sulle sue competenze diventa superflua come anche il bisogno di dover valutare precedentemente se quella persona sia in grado o meno di svolgere un determinato compito.

Di conseguenza si assiste ad un velocizzarsi dei processi aziendali, che apporta benefici all'intera compagine aziendale. Si può in tal modo prestare maggiore attenzione alla qualità dei prodotti e dei processi e nello stesso tempo sostenere una politica di riduzione di costi e soprattutto dei tempi (il time-to-market si riduce notevolmente), aumentare la capacità di innovazione, soddisfare maggiormente le esigenze dei clienti, garantendo un maggior coinvolgimento da parte dei lavoratori nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Secondo Morag McGill, presidente di Leadership Development, prendere parte ad una comunità e accedere a prestigiosi scambi di conoscenza che arricchiscono gli individui, può rappresentare una leva per trattenere i talenti all'interno nell'organizzazione fidelizzandoli e invogliandoli a collaborare motivatamente. Accade spesso infatti che persone dotate di un know-how rilevante siano tentate a lasciare l'azienda a causa della mancanza di stimoli. Ciò provocherebbe una lesione all'organizzazione, che si troverebbe costretta a rinunciare ad una persona valida.

3.5 L'importanza dell'aspetto informale nelle CoPs

L'aspetto informale è forse l'elemento di maggior importanza che assicura la buona riuscita della collaborazione all'interno di una comunità.

Spesso il successo delle comunità è favorito dalla presenza di pratiche informali che incoraggiano lo scambio di idee e contribuiscono alla diffusione di un atteggiamento propositivo che nella maggior parte dei casi si rivela estremamente positivo e produttivo per le aziende.

Esempio concreto è quello di una grande società di ingegneria idrica inglese che ha visto raggiungere i propri obiettivi e di conseguenza incrementare i propri profitti grazie proprio al contributo fornito da una comunità di esperti nel settore che, in via informale, attraverso incontri settimanali erano soliti confrontarsi scambiandosi suggerimenti e punti di vista.

Questa caratteristica di informalità che rappresentava il punto di forza della comunità nonché dell'azienda, con il passare degli anni iniziò a venire meno,

lasciando spazio a numerose procedure di raccolta dati che assunsero carattere sempre più rigido e oscurando completamente il regime confidenziale che era stato promosso per diversi anni. Risultato fu che le relazioni fra i colleghi si ridussero notevolmente e scomparve il senso di intimità che in passato caratterizzava le loro interazioni; la comunità di fatto si dissolse e con essa anche prospettive di crescita e di miglioramento per l'intera impresa.

Proprio per questa ragione nelle aziende di tutto il mondo si sta facendo strada la convinzione che è importante coltivare l'aspetto informale dell'organizzazione. È nei contesti informali che si concentra lo scambio maggiore di informazione tra i dipendenti, perché la tensione si abbassa ed emergono i veri legami tra le persone.

All'interno di ogni organizzazione coesistono infatti due strutture: quella formale, resa nota attraverso l'organigramma aziendale e gli altri documenti e quella informale, che nasce ufficiosamente e in modo spontaneo.

Accade spesso, specialmente in contesti dinamici quando il cambiamento è all'ordine del giorno, che la struttura informale, composta da gruppi di persone che non necessariamente fanno parte della stessa area, reagisca più velocemente e più efficacemente di quella formale. Questo perché la struttura informale, caratterizzata da un'assenza di norme e regole scritte, è più flessibile e snella e riesce ad adattarsi molto più rapidamente di quella formale alle situazioni mutevoli.

Questo secondo tipo di struttura vede la sua forza nei rapporti informali, che nascono tra i dipendenti per vie non ufficiali e che sono costruiti spesso sulla base di una fiducia incondizionata, che si fonda sulla condivisione di valori.

Tale legame permette la diffusione di un clima sereno all'interno del quale i dipendenti si trovano perfettamente a loro agio, incoraggiando in tal modo la cooperazione. Ogni persona è perfettamente integrata nel suo ambiente lavorativo, scambiando conoscenze e informazioni con i colleghi e instaurando anche rapporti di amicizia.

Molte aziende hanno investito per costruire all'interno degli edifici spazi comuni e sale ricreative per promuovere iniziative che favoriscano incontri e scambi tra dipendenti.

Google per esempio, una delle aziende più famose al mondo, ha da sempre sottolineato l'importanza dei rapporti informali tra i dipendenti prestando molta attenzione ai layout degli uffici, agli strumenti messi a disposizione del personale (come biciclette e scooter per passare rapidamente da un meeting ad un altro), alla condivisione di valori comuni e *“iniziative di tutti i tipi per favorire la socializzazione tra dipendenti, come corsi di meditazione, cineclub, gruppi per la degustazione di vini e club di salsa”*.

“All'ora di pranzo, quasi tutti mangiano al caffè dell'ufficio, sedendo a qualsiasi tavolo dove ci sia un posto libero e intavolando conversazioni con i colleghi degli altri team. Il nostro impegno nell'innovazione dipende dalla possibilità di tutti di condividere liberamente idee e opinioni. Ogni dipendente offre un contributo pratico e ognuno riveste svariati ruoli. Dal momento che tutti sanno di essere parimenti importanti per il successo di Google, nessuno esita a porre domande dirette a Larry o a Sergey durante i meeting di fine settimana noti come TGIF (Thank God It's Friday), né ha remore a schiacciare una cannonata in direzione di un superiore durante una partita di pallavolo”⁵.

Il passaggio è tratto direttamente dal sito web di Google. È evidente l'importanza data alla componente informale; la socializzazione tra i dipendenti, promossa in molteplici modi, è fondamentale per la buona riuscita degli obiettivi aziendali.

3.6 Apprendimento informale e contributo del web 2.0 alle CoPs

L'evoluzione del fenomeno delle comunità di pratica è stata garantita sia dal supporto offerto dalle diffuse teorie riguardanti l'importanza dell'apprendimento informale, sia dalle tecnologie messe a disposizione dal Web 2.0

Con il termine Web 2.0 si intende fare riferimento ad una nuova dimensione del web, un'evoluzione rispetto alla condizione precedente che ha rappresentato la

⁵Tratto dal sito ufficiale di Google, www.google.it/intl/it/about/corporate/company/culture

novità degli anni '90 e che comprende tutti gli strumenti che permettono un alto livello di interazione tra utenti, e tra questi e i siti internet.

Lo sviluppo di nuovissime tecnologie, quali social network, wiki, blog, piattaforme di broadcasting, ha offerto numerose opportunità di attivare processi comunicativi e collaborativi con altre persone, eliminando del tutto gli ostacoli che derivano dal fatto di non trovarsi fisicamente in uno stesso luogo nello stesso momento.

Anche la convinzione che al giorno d'oggi l'apprendimento informale stia assumendo un ruolo di sempre maggiore importanza ha spinto le aziende a promuovere modelli organizzativi improntati sulla forte presenza delle comunità di pratica e sull'utilizzo di tecnologie informatiche all'avanguardia che facilitino il collegamento e la collaborazione tra individui.

Strumenti questi che grazie alla loro semplicità di utilizzo, possono essere sfruttati per gli usi più disparati, dal divertimento alla formazione professionale.

Strumenti come i blog, veri e propri diari virtuali all'interno dei quali le persone possono pubblicare interventi ed esprimere le proprie sensazioni riguardanti un qualsiasi argomento, si pongono come strumenti utili per conoscere gli altri e per scambiare pensieri e consigli.

Sulla stessa linea dei blog anche i social network, fenomeno in rapidissima evoluzione in questi ultimi anni, sono strumenti che danno la possibilità di mettere in contatto migliaia di persone e di interagire con ciascuna di esse creando gruppi, pagine e scambiando messaggi riguardo le aree di interesse che si intende approfondire, favorendo la creazione di reti di relazioni professionali.

La comunicazione è fortemente incoraggiata anche dalle piattaforme di broadcasting e da tutte quelle tecnologie che permettono un collegamento visivo in tempo reale.

La possibilità di avere una conversazione viva con persone che non si trovano fisicamente nello stesso luogo è un incentivo per una comunicazione diretta e completa, perché permette di percepire anche la componente non verbale del linguaggio, cosa che non è consentita da una tecnologia unicamente auditiva.

L'apprendimento informale è parte integrante del vissuto giornaliero. Esso viene definito come quel tipo di apprendimento *"not typically classroom based or highly*

structured, and in which the control of learning rests primarily in the hands of the learner" (Marsick & Watkins).

Il concetto attorno al quale si fonda questo fenomeno è quello del “learning-by-doing”, che consiste nell’entrare a far parte di comunità sociali in rete e interagire con gli altri membri della comunità, dando vita spontaneamente a forme di conoscenza, senza che tutto ciò avvenga necessariamente in maniera intenzionale.

L’apprendimento informale, non può e non deve essere considerato separatamente da quello formale. È anzi necessario assicurarsi che queste due forme si evolvano parallelamente all’interno dell’organizzazione e che abbiano la possibilità di interagire continuamente tra loro, per assicurare una formazione completa dei dipendenti, sia dal punto di vista professionale che umano.

Le organizzazioni di successo infatti si sforzano per assicurare la presenza di entrambe le forme di apprendimento; se da un lato vengono continuamente aggiornati e proposti piani di formazione dedicati all’organico, dall’altro viene costantemente perfezionato il sistema informatico, al fine di assicurare in ogni momento un livello di comunicazione virtuale in grado di stimolare la formazione informale.

L’ostacolo più grande al successo di questo sistema di apprendimento è di tipo culturale.

L’approccio nei confronti del web e di Internet non è uguale per tutti. Le generazioni che sono nate nello stesso periodo storico coincidente con l’affermazione di queste tecnologie non incontrano difficoltà nell’utilizzo di questi strumenti; diversamente i più anziani, che hanno visto queste tecnologie entrare prepotentemente nella loro routine lavorativa sono più diffidenti e meno incentivati a utilizzarle.

È importante notare come in questi anni nella quasi totalità delle organizzazioni, il personale sia di tipo misto, contando sia elementi appartenenti alle nuove generazioni, sia elementi appartenenti alle generazioni “non informatizzate”.

È compito dell'azienda e del top management incoraggiare l'utilizzo delle tecnologie informatiche e nello stesso tempo promuovere iniziative che spingano tutti i dipendenti ad approfondire la conoscenza di questi "nuovi" strumenti.

L'importanza del web e degli strumenti messi a disposizione per facilitare il collegamento tra dipendenti è finalizzato anche alla creazione di una identità aziendale che la partecipazione alle comunità di pratica non fa altro che rinforzare. Al giorno d'oggi infatti, considerando i continui cambiamenti dell'ambiente che le circonda, non è più importante per le organizzazioni delineare un confine netto tra l'ambiente aziendale e quello esterno. Ciò che conta davvero, in linea con quella che viene definita la filosofia del *brand leadership*, è creare una consapevolezza nei dipendenti che contribuisca a rafforzare l'identità dell'impresa e nello stesso tempo offrire un insieme di valori allineati con la strategia aziendale.

Tutto ciò è possibile se si dispone di un adeguato sistema informatico e di un'opportuna conoscenza degli strumenti che lo costituiscono.

3.7 Le comunità di pratica virtuali

L'informalità è dunque un fattore di fondamentale importanza, che incentiva i membri delle comunità alla condivisione di esperienze e suggerimenti e alla collaborazione.

Quando si fa riferimento ad una comunità di pratica collocata fisicamente in uno stesso ambiente, la diffusione di un clima informale viene favorita attraverso la progettazione di uffici che incoraggino i dipendenti a condividere spazi e idee e la creazione di sale e punti di ritrovo che possano ospitare gli individui nei loro momenti informali di svago e condivisione.

L'avvento di internet e delle tecnologie informatiche ha rivoluzionato profondamente l'idea tradizionale di comunità di pratica. La condivisione di uno stesso spazio e la sincronia nella comunicazione non costituiscono più requisiti necessari al buon funzionamento di una comunità. Le Tecnologie della Comunicazione e Informazione e (ICT) hanno permesso di oltrepassare i confini fisici

e geografici; le persone interagiscono e collaborano per anni senza necessariamente conoscersi personalmente.

Nasce così un nuovo concetto di comunità, legato allo sviluppo e al sempre più diffuso utilizzo delle tecnologie informatiche, che vede nel fenomeno delle comunità di pratica virtuali il nuovo strumento di creazione della conoscenza.

Le tecnologie, che favoriscono il processo di scambio e di apprendimento, e la rete Internet, che permette la condivisione di un'immensità di dati, informazioni, oggetti e conoscenze, costituiscono il terreno fertile per lo sviluppo di tali ambienti virtuali organizzati: si tratta di vere e proprie comunità di pratiche on-line.

Le aziende d'avanguardia investono gran parte del loro capitale per sviluppare sistemi di comunicazione basati su questo principio. L'utilizzo delle tecnologie informatiche e, attraverso questi, la creazione di comunità di pratica virtuali rappresentano un efficace strumento di creazione di valore, che garantiscono un enorme impiego di risorse a costo variabile zero e, come già detto in precedenza, che richiedono uno sforzo gestionale minimo.

Quali sono i fattori critici per il successo di una comunità di pratica virtuale? È auspicabile che le tecnologie utilizzate siano di facile impiego e che non rappresentino un ostacolo alla comunicazione.

Importante è anche la cura che si impiega nella creazione di un'identità comune, cosa non affatto scontata quando ci si confronta con le dimensioni transnazionali e transculturali delle comunità attraverso il web.

Sempre fondamentale è l'utilizzo di un linguaggio comune ai membri della comunità, per facilitare le interazioni e la conoscenza (anche virtuale) tra gli individui.

In questo contesto virtuale la fiducia ha un ruolo di primaria importanza.

Le persone che appartengono ad una comunità virtuale interagiscono tra loro in maniera astratta, senza conoscersi personalmente.

La reputazione in questi casi gioca un ruolo fondamentale. Questo concetto, inteso come la valutazione che si genera nei confronti di una persona da parte di un

altro soggetto, di un gruppo o di un'organizzazione, è molto diffuso nel mondo della comunicazione online e rappresenta un efficace meccanismo di controllo sociale. Due soggetti virtuali che danno vita ad una qualsiasi transazione si trovano ad affrontare il dilemma del prigioniero; nessuno dei due ha interesse a collezionare un feedback negativo, altrimenti la possibilità di trarre ulteriore profitto dall'operare nel mercato in cui si trova verrebbe meno. Di conseguenza il comportamento ideale è quello di non arrecare danno all'altro, per non danneggiare se stessi.

Il riferimento a eBay in questo caso è quasi d'obbligo. Ebay è la più grande piattaforma di e-commerce mondiale, all'interno del quale una grande area di mercato virtuale è messa a disposizione di venditori e acquirenti e dove attraverso un sistema regolato di transazioni, è possibile acquistare e vendere qualsiasi tipo di oggetto, dalle macchine alla bigiotteria.

Ma eBay rappresenta potenzialmente un rischio per tutti gli acquirenti virtuali; i venditori non hanno nessun interesse a comportarsi onestamente. Essi potrebbero, senza troppi ostacoli e grazie alla natura virtuale dello scambio, ingannare facilmente l'acquirente vendendo un prodotto diverso, fallato o addirittura inesistente, nascondendosi dietro un'identità fittizia.

In realtà però tutto ciò non avviene: al contrario di quanto possa sembrare, secondo i risultati di vari studi, la rete non sfavorisce la cooperazione ma la incoraggia, riproducendo esattamente la medesima situazione paradossale che si presenta con il dilemma del prigioniero.

Da dove proviene allora questa fiducia che si crea in rete più facilmente che in altri tipi di interazione sociale?

In primo luogo è rilevante osservare che in Internet la sensazione di "pericolo" che si prova a dialogare con uno sconosciuto è minore rispetto alla sensazione vissuta nel reale.

Anche l'imbarazzo diminuisce in quanto la consapevolezza di poter mettere fine ad una qualsiasi conversazione attraverso il semplice gesto di premere un tasto ci rende più forti di noi stessi e più disposti a rischiare.

La fiducia che si genera nella rete è un tipo di fiducia che generalmente caratterizza tutti i contesti di conversazione. E la fiducia nella conversazione ha un

ruolo ben preciso: fidarsi del proprio interlocutore vuol dire affidarsi della pertinenza con cui questo costruisce il discorso.

Quando le interazioni aumentano, la fiducia da virtuale diventa reale, e la pertinenza delle parole e dei discorsi si proietta sull'immagine della persona, conferendo affidabilità al soggetto.

Possiamo dire che la fiducia reale nei confronti di un individuo è strettamente collegata a quella virtuale: noi ci fidiamo degli individui se prima realizziamo di poterci fidare di quello che dicono.

La libertà di scelta dell'interlocutore è la peculiarità che distingue Internet dalle altre tecnologie di massa; l'etica tacita che regola le interazioni sul web è ciò che consente il trasferimento di fiducia virtuale tra le persone e che caratterizza di conseguenza l'intero mondo della rete.

Per concludere il discorso vorrei rimarcare l'importanza delle comunità di pratica anche sotto l'aspetto che può essere definito individuale, intendendo con tale termine fare riferimento al beneficio per i singoli derivante dalla partecipazione ad un tale circuito cognitivo.

Il fatto di aderire alla comunità non esaurisce l'attività lavorativa e professionale dei dipendenti che ne prendono parte; essi devono in ogni caso rispondere al proprio capo divisionale, oppure devono interagire con altre persone dotate di diverso background professionale.

La partecipazione ad una comunità consente ai membri di accrescere le proprie competenze e di collezionare numerose esperienze che potranno essere investite in un futuro all'interno di altri progetti e riutilizzate in momenti diversi lungo il percorso di carriera. In altre parole i membri di una comunità hanno l'opportunità di arricchire il loro bagaglio professionale indipendentemente dal fatto che l'azienda abbia esplicitamente implementato o meno dei programmi di formazione previsti appositamente per l'organico.

CAPITOLO QUARTO

Gestire le comunità di pratica attraverso il Knowledge Management

4.1 Cos'è il knowledge management: conoscenza e gestione del cambiamento

Il *Knowledge Management* è l'insieme di tecniche che permettono di gestire la conoscenza e le informazioni all'interno di un'organizzazione. L'obiettivo principale di questa attività è proprio quello di perfezionare i processi, favorendo la comunicazione e la cooperazione tra i dipendenti, e aumentando in tal modo la produttività dell'azienda.

Il knowledge management consente di gestire in maniera efficace il consistente flusso di informazioni che viaggia all'interno dell'impresa, rendendole disponibili a tutti i soggetti che ne fanno parte, in qualsiasi momento essi ne abbiano bisogno.

La grande evoluzione di questo fenomeno si è registrata negli ultimi venti anni, grazie all'avvento di tecnologie all'avanguardia che hanno permesso la comunicazione in tempo reale, nei punti più disparati del globo terrestre. La diffusione di canali di trasmissione delle informazioni all'interno delle aziende ha facilitato la comunicazione tra dipendenti e di conseguenza, la gestione delle informazioni. Ciò però non deve costituire motivo di confusione tra quello che è il knowledge management e quello che costituisce il suo principale mezzo: l'information technology. L'IT è in grado di rinforzare le organizzazioni, fornendo un rapido accesso ad ogni tipologia di documenti, informazioni e costituisce un efficace supporto alla condivisione di idee tra individui.

È il fattore umano però a costituire il punto focale attorno a cui devono ruotare tutte le attività. Questi infatti possiedono le conoscenze e le informazioni, la cui gestione è obiettivo principale del knowledge management.

La gestione della conoscenza non deve però esaurirsi nella semplice catalogazione di informazioni. È importante saper utilizzare la conoscenza accumulata nelle situazioni reali che quotidianamente ci si prospettano. Richard Mc Dermott utilizza una metafora che rende perfettamente il concetto:

“The art of professional practice is to turn information into solutions. To know a city is to know its streets, not a list of street names or a map, but as a set of sights and routes useful for different purposes. Driving through your hometown to avoid rush-hour traffic, find an interesting restaurant, bring relatives sightseeing, or go bargain hunting, you not only draw on a vast amount of information, you use the information in different ways. Your purpose determines the information you focus on and remember, the routes that comes to mind. Professionals do the same thing. They face a stream of problems; when to run a product promotion, how to estimate the size of an oil field, how to reduce weight and cost of a structure. To solve these problems, professionals piece information together, reflect on their experience, generate insights, and use those insights to solve problems”⁶.

La conoscenza è l'azione residua a quella del pensare. Essa proviene dall'esperienza, ma non da quella pura e semplice, bensì da quella che deriva da una riflessione e che stata testata più volte.

Come già affermato in precedenza, l'instabilità ambientale e l'affermazione di nuovi e diversi fattori critici di successo, hanno gettato le basi per l'individuazione di nuove priorità per le organizzazioni. La capacità di creare e diffondere la conoscenza al proprio interno è oggi un requisito fondamentale, unitamente all'attitudine di gestirla sapientemente e trasferirla nelle attività per creare valore.

Per questa ragione, si è assistito negli ultimi anni ad una crescita di interesse da parte di molti soggetti per il tema della creazione e gestione della conoscenza, attraverso lo sviluppo di sistemi di knowledge management.

Lo spirito di questo fenomeno è quello della trasmissione della conoscenza tra i dipendenti dell'azienda, sia fra quelli che al momento si trovano a lavorare per essa, sia fra questi ultimi e quelli futuri.

Se in un determinato momento, un dipendente che si trova ad affrontare un certo problema riesce a formularne una soluzione ufficializzandola, l'organizzazione ne trarrà sicuro beneficio nel momento in cui, in una fase successiva, un altro dipendente confrontandosi con lo stesso problema, potrà usufruire della stessa

⁶ Richard McDermott, “Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management” tratto da “Knowledge and communities”.

soluzione, anche se formulata in un tempo diverso, ma condivisa e messa a disposizione di tutti.

Sono moltissimi gli autori che si sono dedicati a studiare il fenomeno e a fornire una definizione più o meno approssimativa di knowledge management.

Quello che maggiormente ha catturato la mia attenzione è stato Richard Daft, professore di management alla Owen Graduate School of Management, che definisce il Knowledge Management in questo modo:

“un nuovo modo di pensare all’organizzazione e alla condivisione delle risorse intellettuali e creative di un’organizzazione. Esso si riferisce allo sforzo sistematico di trovare, organizzare e rendere disponibile il capitale intellettuale di un’azienda e di alimentare una cultura di apprendimento continuo e condivisione della conoscenza di modo che le attività organizzative possano costruire sulle conoscenze già acquisite”⁷.

In questa definizione viene chiaramente delineato il ruolo dell’organizzazione come protagonista nel processo di gestione della conoscenza. L’autore sottolinea come sia necessario uno sforzo di questa, al fine di ricercare e organizzare il capitale intellettuale dell’azienda e di renderlo disponibile.

L’aspetto fondamentale riguarda l’impegno dell’ente nella creazione di una cultura organizzativa dedicata al continuo apprendimento e alla costante condivisione di conoscenza. In questo senso il management riveste un ruolo molto importante, perché ha l’onere di divulgare la cultura all’interno dell’organizzazione influenzando positivamente gli stakeholders interni e fornendo loro le capacità e gli strumenti necessari.

L’input principale che deve provenire dal management deve essere finalizzato ad incoraggiare la creazione di un ambiente sereno, informale, di collaborazione, nel quale il principio del rispetto dell’altro e la voglia di imparare dalle esperienze altrui si posizionino ai primi posti della classifica dei valori.

⁷ Richard L. Daft, “Organizzazione aziendale”, Apogeo, 2004.

Ovviamente la cultura organizzativa deve essere accettata e condivisa a tutti i livelli della piramide aziendale; in caso contrario non sarebbe possibile implementare un sistema di knowledge management efficace ed efficiente.

È necessario quindi che anche la mission dell'azienda trasmetta un messaggio di cooperazione e collaborazione tra i dipendenti e incoraggi il valore della condivisione delle informazioni tra di essi.

Anche la tecnologia a questo proposito gioca un ruolo di particolare rilievo. Nasce l'esigenza di dotarsi di un'adeguata struttura informatica, che assicuri il trasferimento delle informazioni nel circuito interno dell'azienda con una discreta velocità e in maniera tempestiva. Nuovamente, è onere del management investire nell'implementazione di un modello di information technology in grado di tenere il passo con i ritmi dinamici ed incostanti che caratterizzano i contesti nei quali la maggior parte delle aziende oggi è inserita.

Secondo il pensiero di Sorge, l'impresa, per applicare un sistema soddisfacente di knowledge management deve dotarsi di un modello organizzativo cosiddetto knowledge-based.

Secondo la prospettiva di questo autore, un tale sistema deriverebbe dall'integrazione di tre note teorie proposte nel passato da autori molto popolari, tra i quali Taylor e Mayo.

La prospettiva tayloristica attribuisce al perfezionamento dei processi e delle tecniche produttive la ragione della creazione di valore e indirizza i manager verso lo sfruttamento del potenziale produttivo di ciascun dipendente; quella umanistica di Mayo invece si premura di orientare i manager verso la considerazione dei dipendenti anche sotto l'aspetto umano e non soltanto dal punto di vista squisitamente produttivo; quella proposta dalla teoria dei sistemi infine suggerisce di considerare anche le forze esterne all'azienda come fattori in grado di influenzare l'ambiente interno.

L'integrazione tra queste tre teorie fornisce la combinazione ideale sulla base della quale costruire un modello organizzativo basato sulla gestione della conoscenza.

Nonostante la vastissima quantità di contributi di cui si compone la letteratura, questi concetti (cultura, tecnologia, modello organizzativo, ecc..) rimangono gli aspetti fondamentali attorno ai quali necessariamente si ruota quando si fa riferimento ai sistemi di Knowledge Management.

4.2 Come è organizzata la conoscenza all'interno dell'impresa: la teoria della Knowledge Spiral

La conoscenza si costruisce e si accumula nel tempo. È possibile infatti disegnare una struttura gerarchica della conoscenza, che sia in grado di raffigurare i diversi gradini da percorrere prima di giungere al concetto di conoscenza a cui stiamo facendo riferimento.

Secondo Tobin, la conoscenza può essere rappresentata con una piramide, alla base della quale troviamo i *dati*, cioè le informazioni grezze. Questi, attraverso meccanismi di rielaborazione, diventano *informazioni*, che risultano essere quindi dati selezionati e organizzati. Al di sopra dell'informazione troviamo la conoscenza, ossia le informazioni applicate alla pratica. Al vertice troviamo la saggezza, la massima forma di conoscenza, completata dall'esperienza sul campo e dall'intuizione.



Il concetto di conoscenza non è rimasto costante nel tempo, bensì si è evoluto, arricchendosi nella sua concezione grazie al contributo di numerosi autori che lo hanno inserito nei loro studi.

Un contributo di notevole importanza in tema di conoscenza è stato fornito da due autori giapponesi Nonaka e Takeuchi, che hanno a lungo studiato il fenomeno della conoscenza, utilizzandolo come veicolo di interpretazione per molti comportamenti aziendali.

Essi hanno individuato due dimensioni della conoscenza: quella epistemologica e quella ontologica.

A livello ontologico essi distinguono la conoscenza individuale, di gruppo, organizzativa e interorganizzativa, in base al livello dei soggetti creatori di conoscenza.

Secondo la dimensione epistemologica invece, è possibile distinguere la conoscenza all'interno dell'azienda in due tipologie, facendo riferimento ai concetti di conoscenza tacita ed esplicita.

Per quanto riguarda la prima, si fa riferimento a quella tipologia di conoscenza posseduta da ciascun soggetto facente parte dell'organizzazione, difficile da trasmettere e quindi da condividere, perché divenuta caratteristica distintiva, quasi automatizzata, del soggetto in questione. Questa tipologia è molto vicina alla rappresentazione della conoscenza nella concezione orientale. Secondo Nonaka, la conoscenza è esprimibile solo in piccola parte attraverso la forma verbale; la componente maggiore è costituita da intuito, schemi mentali, valori personali, e abilità interiorizzate che vanno a definire il know-how del soggetto. Tutte queste caratteristiche, profondamente interiorizzate dal soggetto, sono difficilmente esternalizzabili, perché sono da considerare una parte integrante di esso.

La conoscenza esplicita è invece quella che può essere e che effettivamente viene condivisa tra i dipendenti, trasmessa attraverso regole, codici o norme, ed è quindi di facile accesso.

Quest'ultima costituisce però soltanto una piccola parte (circa il 25%) della conoscenza presente all'interno di un'azienda. Sempre secondo una

rappresentazione dell'autore, la conoscenza esplicita rappresenta la punta dell'iceberg, una piccolissima parte di un immenso bagaglio conoscitivo sommerso, interiorizzato dai soggetti.

“La conoscenza all'interno di un'organizzazione circola con diverse modalità. Siamo tipicamente abituati a pensare alla conoscenza posseduta da una comunità in termini di documenti, articoli e procedure scritte. In realtà esistono molte altre luoghi nei quali è possibile raccogliere e accumulare informazioni: le routine lavorative non formalizzate, processi, layout degli uffici, storie, linguaggi specializzati e credenze comuni riguardanti relazioni di causa-effetto.

Queste informazioni non formalizzate circolano attraverso la comunità attraverso molteplici modalità; interventi fatti durante le conferenze, persone che si trovano insieme a pensare ad una soluzione per risolvere un problema, o commenti contenuti nelle note allegate ad un report di lavoro. Le persone si osservano e interloquiscono in maniera informale quotidianamente nel corso della giornata lavorativa.

Quindi, dove possiamo affermare risiede la conoscenza di una comunità di persone? Dalla prospettiva degli studiosi, solo una piccola percentuale di questa è espressa in forma scritta. La maggior parte è informale, non documentata. Tutti i contatti che avvengono all'interno di una comunità possono rappresentare veicolo di condivisione di conoscenza, anche se molti non intendono essere finalizzati a tale scopo”⁸.

Le continue interazioni che avvengono tra queste due forme di conoscenza (tacita ed esplicita), secondo il meccanismo della Spirale della Conoscenza garantiscono la diffusione della conoscenza attraverso tutta l'organizzazione.

Gli autori hanno individuato quattro possibili modalità di conversione, a seconda del tipo di interazione cui si fa riferimento.

Si parla di *socializzazione* quando l'interazione avviene tra due conoscenze tacite. In questo caso si condividono esperienze e si trasferiscono schemi mentali e abilità personali. Ciò può essere favorito attraverso l'attività dal brainstorming, una pratica di condivisione di idee di gruppo, solitamente volta all'individuazione di una soluzione applicabile ad un determinato problema. Questa però non è l'unica maniera per trasferire tacitamente conoscenza.

⁸ McDermott, “Why Information Technology inspired but cannot deliver Knowledge Management”, tratto da “Knowledge and Communities”, Butterworth Heinemann, 2000.

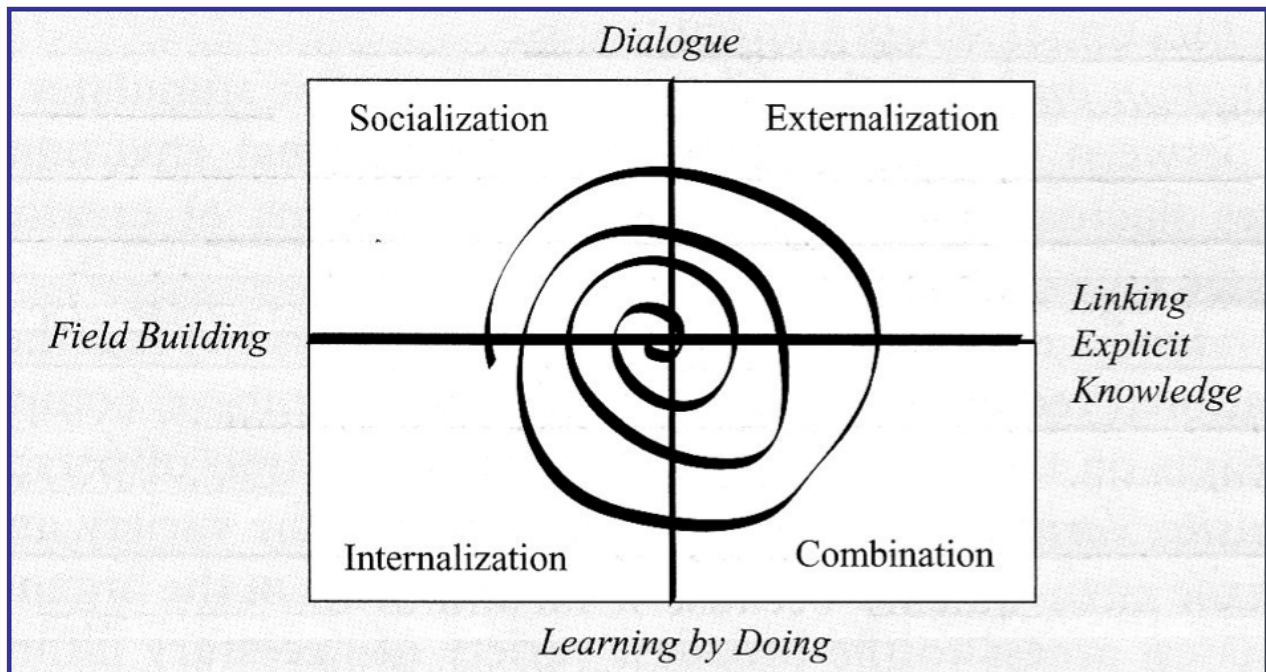
È possibile anche acquisire conoscenza tacita attraverso la continua osservazione, l'imitazione e l'interiorizzazione delle abilità da un soggetto ad un altro.

Quando il passaggio avviene dalla conoscenza tacita a quella esplicita si parla invece di *esteriorizzazione*. La conoscenza tacita assume una forma esplicita e viene esteriorizzata e trasmessa ad altri soggetti.

Il passaggio che da una conoscenza esplicita ad una tacita, è chiamato invece *interiorizzazione*. Questa modalità di conversione avviene quando si apprende attraverso la pratica, applicando la conoscenza precedentemente raccolta.

In ultima analisi, si parla di *combinazione* quando vi è interazione tra due forme di conoscenza esplicita. Ciò avviene spesso quando gli individui si scambiano idee e informazioni attraverso comunicazioni, documenti, conversazioni virtuali e non, incontri, ecc... .

La teoria della Knowledge Spiral sostiene che attraverso queste quattro modalità di interazione la conoscenza, da tacita e individuale, si muove coinvolgendo un numero sempre maggiore di soggetti e, attraversando i confini delle unità operative, si diffonde in tutta l'organizzazione.



Ovviamente in questo processo è fondamentale la presenza della fiducia. In mancanza di questa componente, l'ipotesi di uno scambio di conoscenze sarebbe improbabile. La fiducia è necessaria per la comunicazione. È possibile notare ciò traendo spunto dal vissuto quotidiano: se manca la fiducia nei confronti di un qualsiasi soggetto, la comunicazione con questi sarà scarsa se non addirittura inesistente.

In ogni caso, come si fa a capire quale sia il modo migliore per un'organizzazione per gestire l'attività di knowledge management? O meglio, esiste un modello ideale, che possa essere applicato dalle organizzazioni per migliorare l'efficienza dell'attività di Knowledge Management?

Ovviamente come già possibile immaginare, non esiste una soluzione unica per tutte le aziende. È possibile trovarne una tra le due appena proposte che meglio aderisca all'azienda, in considerazione della sua struttura organizzativa e del suo grado di informatizzazione.

Il contributo fornito dagli studiosi Hansen, Tierney e Nohria è rivolto proprio in questo senso ad individuare il sistema di knowledge management più aderente alle esigenze delle imprese in questione, attraverso la possibilità di scegliere e applicare un approccio tra due tipologie proposte, di cui uno orientato alla codificazione e uno che stimola il trasferimento di conoscenza attraverso rapporti interpersonali.

Per ciò che riguarda la prima soluzione si ipotizza una grande banca dati che raccoglie tutte le informazioni e le mette a disposizione di tutti i collaboratori i quali, dotati di credenziali di accesso, potranno reperire le informazioni necessarie in qualunque momento. Questo sistema consente di raccogliere un vasto numero di informazioni e perciò richiede un controllo e un contributo continuo. Risulta essere ideale per le organizzazioni che richiedono una conoscenza abbastanza standardizzata, proprio perché per le dimensioni e per le modalità di organizzazione delle informazioni, la natura di esse deve risultare per forza di cose alquanto ridotta.

La seconda alternativa invece propone un approccio interpersonale che risulta ideale nei casi in cui si fa affidamento sulle capacità, sul know-how e sulle esperienze personali degli impiegati. In tutti quei casi in cui le situazioni affrontate sono

influenzate da contesti di accadimento sempre diversi, non è possibile individuare un processo o un comportamento standardizzato (trasmissibile attraverso documentazioni) e quindi si ricorre ad un trasferimento di conoscenza che coinvolga direttamente le persone. È proprio in questa ipotesi che le aziende sviluppano sistemi informatici che favoriscano il collegamento tra personale interno, organizzano workshop, incontri, e mettono a disposizione luoghi comuni che incoraggino lo scambio di suggerimenti.

È possibile formulare moltissime alternative partendo da queste due soluzioni proposte, integrandole e formulando quella che si adatta meglio alle caratteristiche aziendali, tenendo conto anche dei costi e delle risorse di cui si dispone. E' necessario però tener conto che la soluzione adottata o adottabile non può essere considerata definitiva, soprattutto in funzione del continuo mutamento delle condizioni e dell'ambiente circostante. Diviene pertanto prioritario che l'azienda si mantenga costantemente aggiornata onde poter garantire sempre un'ottima efficienza del sistema.

4.3 L'importanza della gestione della conoscenza in tema di formazione

Parlando di sistemi di gestione della conoscenza all'interno delle organizzazioni è fondamentale fare riferimento ad una tematica strettamente connessa e di notevole rilevanza che oggi viene affrontata con molto interesse dalle aziende: la formazione professionale.

Il sapere distintivo è quella forma di conoscenza che supporta i processi chiave sui quali l'azienda si fonda e per mezzo dei quali essa raggiunge la posizione di vantaggio competitivo. Questo forma di apprendimento è in continua evoluzione e deve essere pertanto trasferito altrettanto rapidamente alle risorse operative, che devono dimostrarsi in grado di sfruttarlo nel migliore dei modi.

Il Knowledge Sharing è quella parte di Knowledge Management che, attraverso l'utilizzo di strumenti e processi tecnologici, incoraggia la condivisione e l'applicazione della conoscenza.

All'interno di un'azienda esistono solitamente due approcci per incoraggiare la formazione dei dipendenti.

Si fa riferimento ad una logica di formazione di tipo “push”, volendo con questa terminologia riferirsi al fatto che i fruitori del servizio - i dipendenti - vengono letteralmente spinti verso l'obiettivo formativo, quando viene promossa la fruizione di programmi formativi di tipo essenzialmente formale, caratterizzato da una serie di fasi regolari (l'individuazione dei bisogni, progettazione delle attività didattiche da implementare, e l'intervento finale) e dalla presenza di tutor specializzati,

Al contrario rientrano nell'approccio denominato “pull” quelle pratiche di formazione che stimolano la capacità dei singoli di recuperare in maniera autonoma tutto ciò che occorre a favorire la propria crescita professionale.

In considerazione della evidente natura strategica di questa attività è necessario che il top management sia consapevole del fatto che la gestione della conoscenza necessita in primo luogo di un contributo organizzativo. Anche se la tecnologia è necessaria perché permette di gestire i processi in maniera ottimale, non ci si deve mai dimenticare che la gestione della conoscenza non è legata unicamente ad aspetti tecnologici o a processi meccanici.

L'utilizzo di sistemi basati sulle comunità di pratica e di tecniche di formazione come il team building, evidenziano una precisa scelta dell'azienda di investire in un processo di formazione pull, che provenga dal suo interno e che, come già detto in precedenza, è in grado di apportare benefici sia sotto il profilo gestionale – diminuendo la complessità dei processi attraverso il decentramento delle responsabilità - sia sotto quello finanziario, perché investendo in sistemi informatici per il KM, l'azienda è sollevata da una considerevole quota di formazione, essendo essa incorporata nel sistema.

Il team building è un'ottima pratica per generare valore all'interno dell'azienda e per incoraggiare i dipendenti alla condivisione delle conoscenze possedute: “consente alle persone di acquisire consapevolezza delle proprie capacità, riconoscere quelle altrui e imparare a prendere decisioni di gruppo, responsabilizzandosi” (M.Laura Baronti Marchiò).

Nonostante siano ancora molte le aziende all'interno delle quali non viene dato un ruolo di adeguata rilevanza alla formazione di manager e dipendenti, sono altrettante le imprese che si stanno aggiornando circa il loro modo di vedere il fenomeno della formazione, che non deve essere più intesa come un'opzione, bensì come un obbligo, se l'azienda si propone di fornire al mercato un'immagine di sé professionale e vincente.

Solamente in periodo piuttosto recente, anche l'universo bancario ha sviluppato sistemi di Knowledge Management. Da una ricerca condotta nel 2005 dalla Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bocconi di Milano, in tema di valutazione dei sistemi di KM implementati nel settore bancario e assicurativo, è emersa da parte delle banche oggetto della ricerca, la mancanza di consapevolezza del valore attribuibile alla conoscenza e dei benefici derivanti dalla sua gestione. Soltanto alcune delle aziende di credito oggetto dello studio avevano sviluppato modelli di gestione della conoscenza e per lo più sistemi in forma primordiale.

E' stato rilevato che gli ostacoli maggiori riscontrati nell'adozione di questi sistemi erano di duplice natura: fattori economico-finanziari, quali la gestione di altre attività ritenute prioritarie e fattori organizzativi. Entrambi hanno evidenziato la totale mancanza di una cultura volta alla condivisione della conoscenza.

Recentemente le tematiche connesse al consolidamento e alla condivisione delle conoscenze sono diventate oggetto di costante attenzione da parte del mondo bancario, al punto di spingere i vertici delle aziende a promuovere programmi di formazione strettamente connessi all'utilizzo di sistemi informatici basati sui principi di knowledge management.

A supporto di quanto fin qui descritto, credo sia utile presentare un caso pratico di un importante gruppo bancario che rientra nel panorama del sistema finanziario mondiale, che con l'implementazione del suo programma di formazione denominato "Energie Manageriali", incoraggia i dipendenti all'utilizzo di strumenti e procedure orientate alla condivisione della conoscenza (vedi approfondimento).

4.3.1 APPROFONDIMENTO 2

Il progetto di formazione BNL “Energie Manageriali”

Nel 2010 in BNL, appartenente dal 2006 al Gruppo BNP Paribas, presente tra i leader europei nei servizi finanziari di portata mondiale, è stato avviato il **progetto Energie Manageriali – Accademia BNL**, dispositivo di formazione dedicato ad accompagnare l'evoluzione manageriale di BNL.

Il progetto è sponsorizzato dal Comitato di Direzione, con la collaborazione della divisione Risorse Umane che partecipa attivamente al progetto, coordinando partner e attività.

Energie Manageriali – Accademia BNL: che cos'è?

- La risposta di BNL alle esigenze formative e di sviluppo di tutti;
- Un luogo di apprendimento innovativo, dinamico e trasversale, aperto a tutta la Banca, costruito con e dai colleghi, per accompagnare l'evoluzione manageriale di BNL e prepararla a cogliere le sfide del mercato di oggi e future;
- Un divenire, una storia, che si costruirà nel tempo, in tanti e diversi momenti in cui ciascuno troverà stimoli, occasioni di confronto, informazioni, strumenti di apprendimento per il proprio sviluppo professionale e personale.

Quali sono gli *obiettivi* principali?

- **Potenziare** la trasversalità, la multiculturalità e la cooperazione tra le diverse Filiere della Banca e tra ruoli di Direzione Centrale e di Rete;
- **Sviluppare** i comportamenti distintivi BNL essenziali per la riuscita degli obiettivi della Banca;
- **Stimolare** la proattività nei confronti del cambiamento;
- **Aumentare** il tasso di motivazione e retention dei ruoli manageriali e di tutte le persone della Banca.

Energie Manageriali – Accademia BNL fa suoi i *principi distintivi* di BNL:

- **Centralità del cliente:** mantenere costantemente l'attenzione sul cliente, con cui condividere obiettivi chiari sui livelli attesi di servizio, qualità e costo.
- **Trasversalità:**
 - **sviluppare** una profonda conoscenza delle altre filiere, comprendendo l'organizzazione, le priorità, il processo di cambiamento e le sfide future;
 - **favorire** l'integrazione e la condivisione di informazioni tra strutture e team diversi;
 - **valorizzare** il contributo di ciascuna struttura;
- **Responsabilità:**
 - **assumere la responsabilità** delle proprie decisioni, sapendo distinguere quelle urgenti e prioritarie e dare risposte tempestive;
 - **favorire la delega**, dando ai propri collaboratori la responsabilità, le informazioni e gli strumenti necessari per assumere corrette decisioni;
- **Imprenditorialità:**
 - **favorire l'innovazione e il miglioramento** per ottenere risultati efficaci con maggiore qualità e minori risorse e per anticipare il percorso di cambiamento;
 - **sviluppare lo spirito di squadra**, sostenere la cultura della mobilità e della transversalità;
 - **creare il massimo valore aggiunto** con l'efficace combinazione delle risorse disponibili secondo la logica dello sviluppo sostenibile;
- **Coaching:**
 - **favorire la crescita** dei propri collaboratori, individuando le loro capacità, valorizzando i loro punti di forza, sviluppando le aree di miglioramento e guidandoli verso un'autonomia sempre più ampia;
 - **formare e motivare i propri collaboratori** per consentire il raggiungimento dei loro obiettivi di carriera;
 - **fornire e chiedere feedback** ai propri collaboratori, spingendoli a esprimere le proprie idee;
- **Gestione della complessità:**
 - **Adeguare le proprie competenze** ai continui cambiamenti della Banca;
 - **Governare i cambiamenti** sia a livello quantitativo, sia qualitativo.

L'APPROCCIO METODOLOGICO

“Insegnare poco per imparare tanto” è l'approccio metodologico di Energie Manageriali - Accademia BNL, fondato sul principio che l'apprendimento avviene prevalentemente sulla base:

- degli scambi tra colleghi,
- dell'ascolto dei diversi punti di vista,
- delle esperienze concrete vissute dai colleghi nel gruppo.

Durante le sessioni di formazione i partecipanti sono i veri protagonisti e responsabili del proprio apprendimento e di quello degli altri colleghi.

Le metodologie che vengono utilizzate usano:

- l'ispirazione;
- l'effetto virale dello scambio in grandi gruppi;
- l'emulazione positiva.

Il TOJ e LiberaMente

Il **TOJ** (Training on the Job) è una metodologia finalizzata all'acquisizione di competenze specifiche che garantisce flessibilità e tempestività, perché viene effettuata direttamente nella propria sede di lavoro.

Questo strumento può essere utilizzato per lo sviluppo di abilità tecnico-specialistiche, comportamentali e per l'apprendimento di procedure e applicazioni. Presuppone una partecipazione attiva del collega che ne usufruisce, con il rilevante vantaggio che si svolge con continuità durante il lavoro quotidiano con risultati verificabili nell'immediato su apprendimento ed efficacia.

Questa metodologia è utile in fase di ingresso nell'azienda, in occasione di una mobilità funzionale, poiché favorisce il pieno inserimento all'interno di una nuova struttura operativa. È utilizzabile inoltre come strumento di aggiornamento continuo.

LiberaMente è un programma che ha l'obiettivo di sviluppare la leadership e la trasversalità attraverso la realizzazione di esperienze di tipo multiculturale e la costruzione di un network interno ed esterno.

Alcuni “numeri” dal Bilancio...

Il bilancio della Formazione BNL nel 2010 si è chiuso con oltre 92.000 giornate/uomo di formazione di cui:

- **64% dedicate a temi tecnico specialistici**, a supporto dei principali cambiamenti organizzativi, di azioni di mobilità interna o di inserimento dal mercato esterno.
- **17% su temi di area manageriale/comportamentale**. Primo fra tutti il progetto “Energie Manageriali – Accademia BNL” e a seguire altre iniziative di allenamento su principi distintivi, come il progetto “Da manager a coach” oppure “Disegnare il ruolo per costruire la squadra”.
- **19% dedicato alla formazione normativa**, per garantire il costante adeguamento al contesto regolamentare in continuo cambiamento.

Il 55% della formazione è stata erogata in aula, il 38% in modalità e-learning, il 7% sul luogo di lavoro (Training on the Job). Quest'ultima si è rivelata una modalità preziosa e indispensabile per supportare i colleghi provenienti dal mercato o dall'interno per inserimento nelle attività richieste dal nuovo ruolo.

4.4 Le forze che spingono le aziende a sviluppare tecniche di knowledge management

L'essenza del knowledge management si riflette nella possibilità di garantire in maniera trasversale in tutta l'organizzazione l'utilizzo della conoscenza generata localmente.

L'importanza di una sapiente gestione della conoscenza si concretizza nell'opportunità di mettere a disposizione di tutti informazioni ed esperienze passate, per evitare di incorrere negli errori già computi e per velocizzare i processi.

Attraverso l'utilizzo delle comunità di pratica è possibile dotare i centri decisionali di maggiore autonomia, decentralizzare il potere, rendere l'organizzazione più piatta, e quindi più flessibile e più efficiente.

Attualmente stanno assumendo sempre più importanza le aziende che vedono il loro successo nell'impiego di capitale intellettuale e non fisico.

A conferma di ciò basta soffermarsi a considerare il recente sforzo delle imprese di privatizzare i risultati degli studi e delle ricerche svolte utilizzando strumenti quali brevetti e licenze. Questo riconoscimento della proprietà della conoscenza ha assunto un valore sempre crescente specialmente negli ultimi anni, che per l'appunto sono stati caratterizzati da un vigoroso susseguirsi di normative atte a regolare la materia in questione.

Si può perciò affermare che ciò che conta davvero è l'organico e la sua formazione.

Questa è un'ulteriore dimostrazione dell'importanza di questa attività, tra l'altro finalizzata anche alla formazione del personale e alla cura della conoscenza da questo acquisita.

Il knowledge management può rappresentare un valido strumento per compensare l'effetto negativo creato dal fenomeno in espansione della mobilità del personale.

L'elevato livello di turnover causa spesso malessere e senso di insoddisfazione nei dipendenti, causando in loro una spiccata propensione a cercare un impiego

migliore e ad allontanarsi così dall'azienda, portando via anche le conoscenze di cui dispongono. Questo non può che rappresentare un'inefficienza del sistema aziendale.

Osservando la differenza tra la cultura aziendale giapponese e quella americana, profondamente diverse, è possibile rendersi conto di quanto questo sia un aspetto concreto nella realtà delle imprese.

Le aziende giapponesi hanno ormai da tempo promosso politiche che favoriscano la diffusione di un clima sereno e di fiducia all'interno delle organizzazioni. Tra i dipendenti non c'è competizione perché gli impieghi vengono garantiti a vita, la progressione di carriera è lenta e basata sull'anzianità e l'ambiente lavorativo è pervaso di iniziative e strutture che favoriscono la collaborazione.

La realtà americana invece si pone nettamente in contrasto con quella giapponese. Il clima è estremamente competitivo, giustificato da una concezione meritocratica del lavoro. Le aziende statunitensi sono spesso soggette a drastici downsizing e ciò non favorisce lo scambio di conoscenza e di informazioni, con l'evidente risultato che l'America non brilla in merito di efficienza nella gestione della conoscenza.

I sistemi di gestione della conoscenza possono rappresentare efficaci strumenti anche per sfruttare al meglio la globalizzazione, che si identifica con la dispersione geografica delle attività e dei soggetti. Per un'impresa internazionale è importante, se non vitale, saper gestire sapientemente il flusso di informazioni, attività, individui, prodotti e processi e ciò può esser fatto soltanto implementando un efficace sistema di knowledge management.

Tuttavia è possibile incontrare delle barriere che ostacolano lo svolgimento di questa attività nelle realtà aziendali.

In primo luogo, la mancanza di consapevolezza e di motivazione può rappresentare una difficoltà, nel momento in cui i dipendenti risultino restii a condividere il loro background e metterlo a disposizione dell'azienda e degli altri soggetti. Ciò può essere dovuto alla inesistenza di un solido tessuto di relazioni e di

condivisione dei valori aziendali. Naturalmente questo non fa che contrastare la gestione della conoscenza, tanto più quando tra i dipendenti non si instaura un clima di fiducia reciproca e di collaborazione.

Anche l'avversità nei confronti delle tecnologie informatiche può rappresentare una barriera alla diffusione della conoscenza. Come abbiamo già detto infatti le tecnologie informatiche sono il mezzo di cui si serve il knowledge management per raggiungere i suoi obiettivi e un rallentamento o un mancato utilizzo di queste, può inibire il raggiungimento dell'obiettivo principale, la diffusione della conoscenza.

4.5 Knowledge management e internet: il fenomeno dell'e-learning

La diffusione delle tecnologie informatiche e lo sviluppo di software sempre più professionali e funzionali ha stimolato un nuovo fenomeno che si è diffuso ormai non solo all'interno delle realtà aziendali, ma in molte altre dimensioni che si trovano a doversi misurare con il tema della formazione.

Il contributo delle ICT è stato di notevole importanza, tant'è che oggi gran parte dei percorsi formativi all'interno delle organizzazioni vengono promossi con il supporto di una tecnologia *e-learning*.

Secondo Elliott Masie, uno dei più grandi esperti di tema di apprendimento telematico, *e-learning* è un fenomeno che può definirsi come: "*l'uso della tecnologia per progettare, distribuire, selezionare, amministrare, supportare e diffondere la formazione*". Aspetto basilare di questo sistema è la partecipazione attiva dei dipendenti a progetti che contribuiscano a sviluppare nuove competenze e trasferire quelle già possedute; grazie all'utilizzo di queste tecnologie gli utenti vengono stimolati a collaborare e a fornirsi aiuto reciproco nella definizione di soluzioni a problemi proposti loro.

L'e-learning è inoltre un ottimo sistema di valutazione dei dipendenti, perché permette di tenere traccia di tutti i contributi forniti da ciascuno di questi e di collezionare le informazioni necessarie ai datori di lavoro per ricostruire il quadro professionale lavorativo del soggetto da valutare.

Procedendo un po' nel dettaglio, si può osservare come nelle aziende che sfruttano questa tecnologia, vengano utilizzati almeno tre modelli differenti di e-learning: il *blended e-learning*, il *blended social e-learning* e il *social media e-learning*.

Il *blended e-learning* consiste in una tipologia di apprendimento che avviene al di fuori dell'ambiente lavorativo; i dipendenti seguono dei corsi di formazione partecipando ad attività in aula o seguendo i percorsi attraverso piattaforme virtuali appositamente predisposte. La partecipazione dei soggetti è collocata all'interno di un quadro di formazione ben delimitato, in accordo con quello che viene definito approccio push. Questa è una tipologia di e-learning che risulta essere molto efficace quando si verifica la necessità di sviluppare competenze in aree sufficientemente consolidate.

Il *social blended e-learning* presenta la stessa configurazione del blended e-learning con in aggiunta l'impiego dei social media, con l'obiettivo favorire la condivisione e la collaborazione tra i partecipanti. La presenza di questi mezzi comunicativi può incoraggiare anche il raccoglimento di materiali prima dell'inizio dei corsi formativi, in maniera da poter chiarire le attese dei dipendenti e, cosa ancora più utile, fornire dei feedback e dei commenti durante tutta la durata del corso e anche successivamente.

Il *social media e-learning* è invece un modello di e-learning che promuove una tipologia di apprendimento informale. La progettazione del sistema formativo in questo caso si identifica con la progettazione di ambienti e luoghi di scambio che stimolino la partecipazione e la collaborazione intorno a problematiche e situazioni che emergono durante l'attività professionale. Ci troviamo in questo caso di fronte ad un approccio di tipo push: le conoscenze sono apportate da coloro che prendono parte a questi programmi, che comunicano tra loro mediante l'utilizzo degli strumenti informatici. Attraverso questo processo di apprendimento situato si mette in risalto l'esperienza dei singoli e si sviluppano le loro capacità di interagire con i colleghi.

Anche se lo sfruttamento di queste tecnologie in tema di formazione presenta un elevato potenziale in termini di efficacia, l'utilizzo di questi strumenti potrebbe

rivelarsi un'arma a doppio taglio. Potrebbe essere questo il caso di dipendenti restii all'utilizzo delle tecnologie informatiche perché poco competenti o quello della creazione di percorsi che possono rivelarsi disorientanti anche per coloro che vantano una discreta dimestichezza con questi strumenti.

Per ovviare a questo problema è necessario che i programmi di formazione siano progettati in maniera chiara e funzionale e che i dipendenti vengano supportati dall'organizzazione nell'atto di confrontarsi con eventuali problematiche che possano verificarsi con utilizzo di queste piattaforme virtuali.

4.6 Comunità di pratica, social capital e organizational knowledge

Quello di capitale sociale è un concetto elaborato in sociologia già nei primi anni del Novecento; tuttavia è sempre più frequente incontrare tale termine in tema di knowledge management, spesso collegato al tema delle comunità di pratica.

Molti studiosi, tra cui Burt, Granovetter e non ultimo Coleman rimarcano nei loro studi l'importanza del Social Capital. Affermano che troppo spesso non viene riconosciuta la giusta importanza alle relazioni personali e alle reti di relazioni, responsabili della nascita dei sentimenti fiducia e delle aspettative reciproche.

Nell'analizzare il rapporto che sussiste tra il fenomeno di social capital e l'organizational knowledge, vorrei far riferimento ad una teoria formulata da due professori, Sumantra Ghoshal, della London Business School e Janine Nahapiet, dell'Università di Oxford.

Il contributo di questi autori è contenuto in un articolo datato 1998, "*Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*", all'interno del quale sono racchiuse alcune considerazioni emerse in seguito ad uno studio condotto proprio nell'intento di evidenziare la relazione che lega il capitale sociale di un'azienda con la capacità di questa di gestire le proprie risorse conoscitive.

Gli autori definiscono il capitale sociale come “the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationship possessed by an individual or social unit”.

Essi lo analizzano prendendo in esame le tre dimensioni che lo compongono: quella strutturale, quella cognitiva e quella relazionale.

La dimensione strutturale si riferisce alla formazione di reti informali di contatti che permettono agli individui di identificare altri soggetti che dispongono di un potenziale di risorse. La presenza o l'assenza di legami tra gli individui e la natura di questi, che possono essere deboli o forti, delinea il motivo di questa rete in termini di densità dei rapporti, connettività e gerarchie.

La dimensione relazionale fa invece riferimento ad una dimensione più intima. Mentre quella strutturale sembra essere un po' un'inquadratura dall'alto dei rapporti tra simili, la dimensione relazionale appartiene più alla sfera personale del singolo, e analizza da vicino le relazioni nate attraverso un percorso di interazioni ripetute. E quindi si parla di rapporti di stima, di fiducia, di condivisione di norme e di valori, aspettative e obblighi; secondo gli autori è proprio per mezzo delle relazioni che gli individui stabiliscono con gli altri membri della società che essi soddisfano le loro aspettative riguardanti la socialità, il prestigio e l'approvazione. I confini della persona sono quindi delineati dagli interessi, dalle emozioni e dai sentimenti. Si parla in proposito anche del forte senso di reciprocazione che caratterizza i rapporti sociali e che si identifica in quell'atteggiamento che spinge gli individui a restituire i comportamenti.

La dimensione cognitiva fa riferimento alla necessaria presenza di un contesto comune, di condivisione di valori e di uno stesso linguaggio, che possa rappresentare la base sulla quale costruire il sistema di relazioni sociali.

Secondo il modello elaborato da questi due autori, il capitale sociale è responsabile dell'aumento di efficienza in termini di trasferimento di conoscenza. Inoltre, quando nei legami tra individui si riscontrano alti livelli di fiducia, si assiste ad una diminuzione di comportamenti opportunistici, e conseguentemente ad una riduzione dei costi di monitoraggio delle transazioni.

Il capitale sociale sembra quindi avere un impatto positivo sulla creazione del sapere all'interno delle organizzazioni. Come si può a questo punto collocare il ruolo delle comunità di pratica all'interno di questo meccanismo?

È possibile dimostrare come il fenomeno delle comunità di pratica si lega al concetto di capitale sociale e alle sue tre dimensioni.

In prima analisi le comunità di pratica rappresentano un'opportunità per sviluppare una rete di relazioni tra individui che coltivano gli stessi interessi. Attraverso le comunità di pratica vengono in contatto molte persone con competenze diverse; le comunità agiscono da centri di smistamento, individuando i soggetti dotati di competenze rilevanti e incoraggiandoli nella creazione di connessioni con gli altri membri della comunità.

Questi rapporti informali che sorgono all'interno delle comunità di pratica si consolidano quando vengono permeati dal sentimento di fiducia: diventa più semplice in un contesto informale e condiviso testare l'affidabilità dei singoli.

In ultima analisi, le comunità di pratica incoraggiano l'utilizzo di una terminologia informale e soprattutto condivisa dai membri. Anche la condivisione di informazioni, espressioni e notizie non fa che rafforzare l'identità del gruppo e accrescerne il senso di appartenenza.

Risulta quindi evidente la natura del legame presente tra il capitale intellettuale e il capitale sociale e tra quest'ultimo e le comunità di pratica. Esse ricoprono un ruolo fondamentale nella promozione dell'impiego del social capital all'interno dell'impresa e rappresentano uno strumento strategico per lo sviluppo della conoscenza organizzativa.

4.7 Cosa fare per incentivare la nascita e coltivare le comunità di pratica

Anche se le comunità di pratica sono spesso entità che si formano in maniera spontanea, auto-organizzate e con obiettivi autonomi, non è assolutamente scontato e corretto pensare che l'organizzazione non debba interessarsi a loro.

Poiché la prospettiva è quella di integrare la struttura organizzativa con la creazione di comunità di pratica con l'obiettivo di creare maggior valore, è fondamentale per le aziende prendersi cura di esse. Ciò può essere fatto sotto molteplici aspetti.

In primo luogo le organizzazioni devono rendere ben chiaro alle comunità in che modo la conoscenza creata può legarsi alle strategie di business implementate; nello stesso tempo deve contribuire ad aiutare le comunità ed indirizzare la creazione di sapere verso la direzione intrapresa. In questo modo si stabilisce un processo bidirezionale: le comunità creano il sapere che occorre per sostenere le strategie e le strategie orientano le comunità verso un determinato campo di ricerca e applicazione.

In secondo luogo è importante che l'organizzazione riconosca l'operato delle comunità e metta gli individui in condizioni di poter contribuire liberamente ai progetti. È essenziale che il management presti particolare attenzione alla promozione dei progetti e alla condivisione degli obiettivi, e che riconoscano periodicamente il valore apportato dalle comunità all'intera compagine aziendale. In questo senso è possibile promuovere delle iniziative che diano l'opportunità ai dipendenti che fanno parte di una comunità di pratica di parlare della loro esperienza all'interno della comunità.

Il management potrà partecipare, incoraggiare, supportare l'azione delle comunità, ma non deve mai commettere l'errore di volerle controllare, istituzionalizzare o riconoscere formalmente.

I sistemi organizzativi previsti, come ad esempio il sistema compensativo, non devono contrastare le comunità di pratica e l'operato dei loro componenti. È ancora compito dei manager assicurarsi che il sistema compensativo non causi eccessive pressioni psicologiche. Anche una feroce competizione tra dipendenti o tra unità operative si ripercuoterebbe sulle comunità di pratica, minandone l'efficienza, poiché in un ambiente estremamente competitivo la condivisione delle informazioni sarebbe inverosimile.

In ultima analisi è da considerare l'aspetto della dipendenza dalle risorse dell'organizzazione. Anche se le comunità di pratica sono entità autosufficienti, a

volte possono necessitare di un sostegno in termini di risorse proveniente dall'azienda. Un aspetto positivo sarebbe quello di prevedere dei budget ed eventualmente anche delle sovvenzioni per finanziare i progetti sviluppati e implementati dalle comunità. Non ultima è anche la necessità, come già detto in precedenza, di disporre di un sistema informativo adeguato, che possa costituire una valida piattaforma per i membri delle comunità di interfacciarsi.

Le comunità di pratica per svilupparsi non necessitano di ingenti investimenti e infrastrutture. La nascita e lo sviluppo di una o più comunità di pratica è un aspetto profondamente legato all'ambiente organizzativo: soltanto l'integrazione tra queste e l'azienda può assicurare loro un futuro sereno e produttivo.

Le comunità di pratica sono importanti perché sono il maggiore strumento di gestione della conoscenza e oggi la conoscenza è una delle risorse più preziose che le aziende possono vantare.

Non occorre trovare delle modalità per inventarle, perché queste sono sempre esistite. Quello che conta è saperle impiegare al meglio con l'obiettivo di aumentare il valore creato dall'impresa.

Conclusioni

Il percorso scelto per questo elaborato è finalizzato a sottolineare quanto l'aspetto pratico e l'esperienza siano fattori rilevanti a cui spesso si attribuisce un peso anche maggiore rispetto a quello dato alle conoscenze teoriche collezionate nel corso della formazione didattica da ciascun individuo.

In questa relazione ho affrontato prima il tema della comunicazione organizzativa, spiegando in cosa consiste la sua rilevanza, quali sono i suoi principali obiettivi e le tipologie in cui è possibile distinguere, cercando anche di evidenziare il legame che c'è tra questa e la struttura organizzativa dell'impresa.

Il secondo capitolo analizza il fenomeno dell'economia della conoscenza. Nella prima parte del capitolo si interpreta l'impresa come sistema cognitivo auto poietico, soffermandosi sul rapporto esistente tra due delle più importanti risorse immateriali: fiducia e conoscenza. La seconda parte analizza il fenomeno delle Learning Based Organization, caratteristica peculiare del panorama aziendale globale.

Nel terzo capitolo ho scelto di analizzare il fenomeno delle comunità di pratica, interpretate come strumenti che incoraggiano la comunicazione e il trasferimento della conoscenza all'interno dell'organizzazione. Oltre a fornire una descrizione del fenomeno e a rimarcare l'importanza, ho scelto di soffermarmi nell'approfondimento del ruolo della fiducia all'interno delle comunità, per capire quali sono i meccanismi che vengono influenzati da questo sentimento. Mi sono quindi soffermata a cogliere il legame tra le comunità di pratica e l'utilizzo dei sistemi informatici di ultima generazione.

Il quarto e ultimo capitolo è dedicato ai sistemi di knowledge management. L'obiettivo è quello di vedere come questa attività interagisce con le comunità di pratica e come avviene la gestione della conoscenza nella realtà aziendale. Ho ritenuto importante trattare anche il tema della formazione dei dipendenti, aspetto strettamente collegato alla gestione del sapere e a tal proposito ho allegato lo studio di un caso pratico.

In questa sezione viene nuovamente considerato il contributo delle tecnologie informatiche ai sistemi di gestione della conoscenza, individuando le varie tipologie esistenti di e-learning.

Il lavoro si chiude con un'analisi della connessione esistente tra capitale intellettuale, capitale sociale e comunità di pratica, considerando infine gli interventi che il management può fare al fine di coltivare e sviluppare questo fenomeno.

Anche se il tema emergente della knowledge economy e delle organizzazioni knowledge based è stato affrontato più di un decennio fa da molti autori, come ad esempio Peter Drucker e Karl Erik Sveiby, è soltanto in questi ultimi anni che tale argomento ha ottenuto una diffusa attenzione da parte di studiosi di management e dei rappresentanti delle politiche aziendali.

Inizialmente l'argomento era contornato da molto scetticismo, tanto da credere che il knowledge management fosse una moda passeggera; quando si iniziarono ad ottenere i primi significativi benefici, aumentò anche la consapevolezza che la conoscenza fosse un'importante garanzia per il benessere e la futura prosperità aziendale.

Appare dunque innegabile che oggi la cultura aziendale è una risorsa strategica importantissima, necessaria per lo sviluppo. Essa rappresenta una chiave di investimento indispensabile per l'accrescimento della competitività delle società.

L'impresa, in tale prospettiva, è un'organizzazione che elabora una specifica cultura orientata a soddisfare domande e bisogni, caratterizzata da una notevole dinamicità dei processi aziendali, che impara ad osservare i mercati e ad usare il marketing in maniera efficace come anche la comunicazione esterna.

Possiamo affermare quindi che spesso le aziende prosperano o falliscono più per ragioni umane e sociali, che per cause di natura strettamente economica e ciò accade perché l'azienda è un'entità vivente e non una struttura meramente economica.

Ringraziamenti

Giunta al termine di questo lavoro vorrei ringraziare tutti coloro che mi sono stati vicino durante questi mesi.

Prima di tutto ringrazio il Prof. Castelfranchi che, attraverso le sue lezioni, mi ha saputo fornire degli strumenti utilissimi per conoscere e interpretare sotto una luce diversa tanti aspetti della realtà che prima trascuravo.

Ringrazio anche la Prof.ssa Marzo per la collaborazione e il sostegno fornito.

Ringrazio la Dott.ssa Chiara Moroni, che mi ha procurato del materiale molto utile per approfondire il mio lavoro.

Ringrazio la mia famiglia, la mia nonna, il mio ragazzo e i miei amici, che hanno saputo sostenere nei momenti difficili, soprattutto quando ero triste e scoraggiata.

Bibliografia

Carla Benzi, *“La comunicazione organizzativa – schede teoriche e tecniche”*, centro studi Cisl, 2008.

Emanuele Invernizzi, *“La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi”*, 2000.

Nicola Zotti, *“la comunicazione organizzativa, seminario sulla comunicazione delle organizzazioni”*.

Lorenza Rossini, *“La comunicazione d’impresa”*, 2005-2006.

Marco Bettiol, Luca De Pietro, *“Comunità di pratica e organizzazione: un rapporto da scoprire”*, 2003.

Angelo Dina, *“La comunità di fabbrica nel modello giapponese”*.

Massimo Tomassini, *“Comunità di pratica e reti professionali”*.

Giuditta Alessandrini, *“Comunità di Pratica e Società della Conoscenza”* 2007.

Marco Bianchini, *“Le Comunità di Pratica favoriscono il Knowledge Management – ovvero l’innovazione e l’apprendimento individuale ed organizzativo”*, it Consult 2006.

Jennifer Preece, *“Etiquette, Empathy and Trust in Communities of Practice: Stepping-Stones to Social Capital”*, Journal of Universal Computer Science, 2004.

Massimiliano Costa, *“Le comunità di pratica come leva per la formazione”*.

Carol Hildebrand, *“Does KM=IT? Intellectual Capitalism: turning knowledge into profit”*, 1999.

“Knowledge Management: approcci e metodi”, it Consult, 2005.

Lorenzo Jacopo Cavalli, *“Il Modello Nonaka e Takeuchi”*, 2000.

Manlio Rizzo, Daniele Plazzi, *“Knowledge Management e Knowledge Sharing nella formazione”*, 2008.

“Knowledge management: trasferire la conoscenza da chi la possiede a chi la richiede”, NewMedia Solutions, 2004.

Guglielmo Trentin, *“Integrando e-learning e knowledge management/sharing”*.

Maria Laura Baronti Marchiò, *“L’importanza del team building nelle organizzazioni per la creazione dell’innovazione”*, 2009.

Sergio Rossi, slides lezione *“Fiducia e Capitale sociale”*, 2009.

Fondazione Anci ricerche, “Le comunità di pratiche online come sistema di gestione della conoscenza”, 2008.

Paola Castelli, Daniele Previati, “Il Knowledge Management nelle banche”, 2007.

Enrico Viceconte, “Knowledge Management come sistema di formazione? Quando e dove”, It Consult, 2004.

Janine Nahapiet, Sumantra Ghoshal, “Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage”, The Academy of Management Review, 1998.

Paola Corti, “E-learning: cos'è e a cosa è rivolto”, 2001.

Cristiano Castelfranchi, “Trust mediation in Knowledge Management and sharing”.

John Gundry, “Trust in virtual teams: a knowledge ability white paper”, 2000.

Peter Anthony Bush, Debbie Richards, “Mapping tacit knowledge flows within an organization X”, department of computing, Macquarie University.

Etienne Wenger, “Communities of Practice: a brief introduction”, 2006.

Richard Mc Dermott, Douglas Archibald, “Making the Most of Your Informal Networks”, Harvard business review, 2010.

Charles Despres, Daniele Chauvel, “Knowledge horizons: the present and the promise of knowledge management”, Butterworth Heinemann, 2000.

Eric L. Lesser, Michael A. Fontaine, Jason A. Slusher, “Knowledge and communities”, Butterworth Heinemann, 2000.

Garreth R. Jones, “Organizzazione: teoria, progettazione, cambiamento”, Egea, 2007.

Gloria Origgi, “Fidarsi di Internet”, 2005.

Formazione e comunicazione, dal sito www.apogeonline.com

Apprendimento organizzativo e comunità di pratica in azienda, dal sito www.nexolution.it

Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice, dal sito www.chris-kimble.com/KNICOP

“Il Business Coaching. Come l'Accademia dei Coach aiuta le competenze d'impresa”, dal sito www.accademiadeicoach.com