

Leonardo D'Itri



CRESCITA PROFESSIONALE

Advanced Knowledge Management

Una visione nuova
per gestire la conoscenza aziendale



Sommario

Prefazione..... VII

IntroduzioneIX

Capitolo 1

La Learning Organization e l'importanza della gestione

della conoscenza. 1

- Che cosa è una Learning Organization? 1
- Che cosa è la conoscenza aziendale 3
- Situazioni concrete 5
- Knowledge Management 7
- A che cosa serve la conoscenza aziendale? 12
- Il bisogno di informazioni necessarie..... 15
- Obiettivi, KPI e risultati concreti 18

Capitolo 2

Le quattro dimensioni per una strategia

di Knowledge Management 21

- Dimensione organizzativa 22
- Dimensione relazionale 31
- Dimensione Human-Centered 39
- Dimensione tecnologica..... 69
- Big Data, Business Intelligence e Business Analytics..... 81
- L'Intelligenza Artificiale 84
- La tecnologia e la cultura della collaborazione 99
- Le esigenze informative emergenti:
la Digital Employee Experience 107

*Capitolo 3***Percorsi per implementare il Knowledge Management 119**

- Individuare chi possiede il know-how, chi detiene la conoscenza informale o tacita e quali sono, ad alto livello, i contenuti sottostanti 124
- Individuare le esigenze informative e di User Experience di chi fruirà delle informazioni 126
- Analizzare la Knowledge Base e organizzare le informazioni . . . 127
- Editing dei contenuti informativi 129
- Scrittura dei contenuti informativi 130
- Governance informativa ed editoriale 134
- Comunicare il progetto. 137
- Tecnologia e Knowledge Analytics. 138

*Capitolo 4***Un'esperienza concreta di Knowledge Management:****il Customer Care. 143**

- L'attenzione al cliente finale e l'evoluzione del Customer Care . . . 143
- Come funziona un Customer Care. 146
- Un Knowledge Management per il Customer Care: contenuti informativi 149
- Un Knowledge Management per il Customer Care: contenuti formativi 159
- Un Knowledge Management per il Customer Care: il mondo attorno a noi 164
- Il Dipartimento Vendite (Sales). 165

Bibliografia 173**Sitografia 177**

Che cosa è la conoscenza aziendale

La conoscenza aziendale è il “**sapere**” **presente in azienda** e può essere suddiviso in quattro tipologie.

- 1) La **conoscenza formale interna** è il sapere aziendale acquisito e formalizzato attraverso procedure, documentazione e materiale ufficiale dell'organizzazione. Il più delle volte rappresenta il 20% del totale. È la parte più visibile che emerge. Ma le domande da porsi sono: esiste? dove risiede? come viene gestita?
- 2) La **conoscenza informale interna** è tutto quel sapere aziendale che non è “documentato” ma che spesso viene utilizzato per risolvere situazioni o prendere decisioni.

Spesso si basa sull'esperienza concreta delle persone nel risolvere le problematiche quotidiane. È difficile farla emergere perché gran parte della conoscenza di un'organizzazione si trova nelle teste dei dipendenti e non può essere scritta e condivisa facilmente con altre unità [Daft 2007]. Ma dove risiede questa conoscenza? Mail? Server? Oppure solo nella testa delle persone? Si tratta di conoscenza di soluzioni non ufficiali (*work-around*) ma che risolvono determinati problemi oppure sono competenze e conoscenze delle persone che “ufficialmente” (rispetto alla loro *job description*) non sono obbligate a conoscere, ma che fanno comunque parte del loro *know-how*. Tali conoscenze spesso potrebbero dare un valore aggiunto all'azienda senza che debbano essere “comprate” all'esterno (assunzioni o consulenza).

È la vita quotidiana nell'organizzazione che permette di “assorbire” questa tipologia di conoscenza, ma quanto l'azienda è in grado di far emergere questo tipo di conoscenza e di sapere?

- 3) La **conoscenza formale esterna** è tutta quella documentazione che arriva ufficialmente all'azienda dall'esterno: informazioni di tipo regolatorio, amministrativo, legale, tecnico. Tale conoscenza viene poi assorbita e diventa conoscenza formale interna. Ma esistono in azienda dei flussi chiari che trasformano la conoscenza esterna in conoscenza formale interna?

- 4) Infine, la **conoscenza informale esterna** è quella che può arrivare dai clienti finali, partner, fornitori ecc., attraverso segnalazioni, social o altri strumenti. È tutto quello che può portare un valore aggiunto sia di conoscenza sia di innovazione. Il grosso problema in questo caso è l'enorme rumore di fondo che complica l'individuare che cosa davvero abbia valore per l'azienda e cosa invece sia solo una perdita di tempo e di energie. Che cosa fare per selezionare e dare valore esclusivamente a quello che è davvero importante, evitando di essere sommersi da contenuti irrilevanti?

Per cominciare ad affrontare le questioni poste, diventa fondamentale e utile inserire la gestione della conoscenza della propria azienda all'interno della seguente matrice di posizionamento (Figura 1.1).

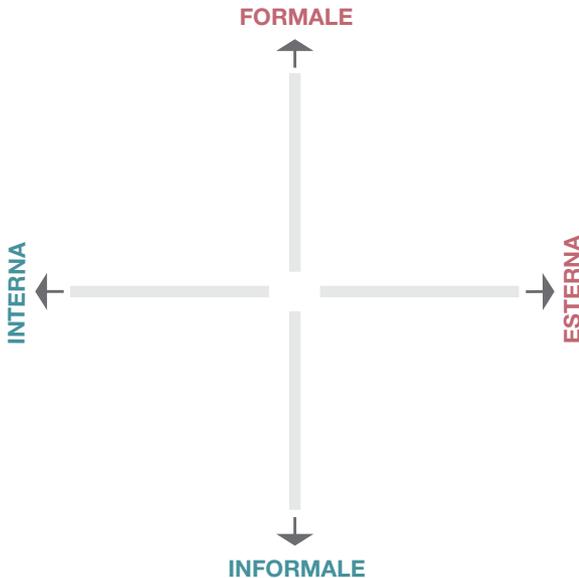


Figura 1.1 – Matrice di posizionamento per la gestione della conoscenza.

La matrice restituisce una fotografia chiara e lucida della propria situazione. È un Assessment (valutazione) fondamentale per capire dove ci si trovi e in quale direzione si vuole procedere. Può emergere una situazione totalmente squilibrata, oppure equilibrata, ma sicuramente è un ottimo punto di partenza per rendersi conto di come la propria realtà aziendale affronta la **gestione della conoscenza**.

Naturalmente queste quattro tipologie di conoscenza non sono statiche ma continuano a fluire da un ambito all'altro arricchendosi e contaminandosi, in un flusso continuo. Il *know-how* di una persona all'interno di una organizzazione si forma quotidianamente attraverso le quattro tipologie di conoscenza indicate.

Si comprende quindi l'importanza di trasformare tale complessità e farla diventare un asset per l'organizzazione perché in una Learning Organization il valore essenziale è la capacità di risolvere problemi, mentre l'organizzazione tradizionale è progettata solo per operare in modo efficiente [Daft 2007].

Diventa pertanto prioritario definire un obiettivo chiaro per affrontare la complessità e impostare la strategia per raggiungerla. Nel mondo odierno, le aziende e le organizzazioni hanno bisogno di risolvere problemi e trovare nuove soluzioni.

**L'operare in modo efficiente è ormai
una componente basilare, quasi una commodity.**

Situazioni concrete

Pensiamo ad alcune situazioni di gestione della conoscenza aziendale che si affrontano quotidianamente in azienda:

- persone che lasciano l'organizzazione perché hanno trovato un altro impiego;
- persone che cambiano dipartimento dentro un'organizzazione;
- persone che vanno in pensione;

- persone che fanno il loro ingresso in azienda;
- tecnologie e mercati che cambiano così rapidamente da necessitare di conoscenza ed *expertise* costantemente aggiornate a beneficio di tutte le risorse aziendali;
- clienti che conoscono molto bene i servizi/prodotti venduti e che hanno esigenze informative sempre più evolute.

Come affrontare queste situazioni? La Learning Organization può dare una grossa mano attraverso tre tipologie di obiettivi:

1. fare in modo che chi lascia il posto di lavoro passi non solo la sua operatività quotidiana ma anche l'esperienza acquisita nel ruolo; il famigerato **passaggio di consegne**, che il più delle volte non avviene o, peggio, non è programmato perché non è ritenuto elemento di valore. Si ha sempre fretta e non si può perdere tempo in attività non ritenute *core* per il business;
2. portare il più rapidamente possibile i nuovi ingressi in azienda a un **livello di know-how sufficiente** affinché possano esprimere al meglio il loro potenziale entro le coordinate aziendali fatte di prodotti, servizi, processi e cultura specifici;
3. fare in modo che le organizzazioni e le aziende non siano autoreferenziali, cioè non guardino solo all'interno di quello che succede nel proprio perimetro, ma siano spinte e invogliate a tenersi sempre **aggiornate** su quello che succede fuori e ad essere costantemente curiose.

Rispetto al punto 3 si ricordano come "*lesson learned*" i casi di Nokia e Kodak.

Negli anni '90 e fino al 2007 Nokia è stata la dominatrice indiscussa nel settore della telefonia mobile. Aveva una quota di mercato impressionante e questo aveva creato una situazione di eccessiva tranquillità e benessere nei dirigenti dell'azienda che non si sono resi conto delle minacce che crescevano attorno a loro: Samsung, Apple, Google, che "spazzarono" letteralmente Nokia dal mercato della telefonia.

Quando ci si sente troppo sicuri di sé e non si è continuamente

alla ricerca di soluzioni e servizi innovativi, il rischio è essere travolti dall'onda dei competitor e del mercato.

Kodak è passata da 145 mila dipendenti a 8 mila e da 19 miliardi di dollari di fatturato nel 1990 a quasi 7 miliardi di debiti. Il problema di Kodak è stato il medesimo di Nokia. Dopo essere stata leader indiscussa del mercato fotografico, la dirigenza non ha voluto vedere (forse per troppo comfort) l'evoluzione e le nuove esigenze del mercato che l'avvento della fotografia digitale stava portando.

I dettagli dei casi di Nokia e Kodak sono facilmente reperibili in Internet.

La metodologia e gli strumenti del Knowledge Management sono necessari per raggiungere i tre obiettivi indicati e trasformare quindi la propria organizzazione e azienda in una Learning Organization.

Knowledge Management

Il Knowledge Management ha l'obiettivo di **trovare, organizzare e rendere disponibile il capitale intellettuale** di un'azienda e di alimentare una cultura di apprendimento continuo e condivisione della conoscenza in modo che le attività organizzative si possano costruire sulle conoscenze già acquisite.

Il capitale intellettuale dell'azienda è la somma delle sue informazioni, della sua esperienza, delle sue conoscenze concrete, delle sue relazioni, dei suoi processi, delle sue innovazioni e delle sue scoperte.

Un sistema completo di Knowledge Management include non solo processi per acquisire e archiviare conoscenze e organizzarle per un facile accesso, ma anche modi per generare nuova conoscenza

Dimensione Human-Centered

Information Architecture: pensare a chi usa le informazioni e lo User-Centered Design

Nei capitoli precedenti abbiamo visto come sia fondamentale affrontare la dimensione organizzativa e quella relazionale in maniera da avere una mappatura dei processi aziendali di flusso delle informazioni, di come si relazionano le persone tra di loro, che cosa conoscono e come sono le persone all'interno dell'azienda e come quest'ultima si presenta e si "vende" alle proprie persone. Queste dimensioni sono prospettive diverse che puntano allo stesso obiettivo: far emergere in modo graduale le esigenze informative della persona, dell'individuo all'interno dell'azienda. Detto in altri termini significa mettersi in modo più completo possibile nei panni di chi crea e creerà, fruisce e fruirà delle informazioni. Secondo una logica di **Human-Centered Design**.

Mettere al centro la persona "umana" consiste nel comprendere e analizzare a fondo il suo punto di vista come attore principe della conoscenza aziendale.

Questa comprensione serve per **organizzare, strutturare e rendere disponibile** e modificabile nella maniera migliore **l'informazione** che l'azienda mette a disposizione dei suoi collaboratori.

Il primo passo consiste nel domandarsi perché si debba pensare all'informazione e alla sua fruizione finale. La risposta è semplice: se ci si mette nei panni di chi fruirà di quella informazione ma soprattutto se lo si coinvolge nella creazione della conoscenza, tale conoscenza sarà disponibile, verrà accolta, acquisita e rielaborata, altrimenti l'utente sentirà che qualcosa gli è piovuto dall'alto e come tutto quello che arriva senza coinvolgimento, verrà respinto e abbandonato. Questo include, ad esempio, la tecnologia scelta (benché perfetta), oppure la nuova riorganizzazione aziendale disegnata in modo impeccabile. Se l'utente non si opporrà in modo

esplicito lo farà con una resistenza passiva andando a rallentare l'intero ecosistema aziendale.

Per questo motivo la terza dimensione da tenere in considerazione quando si disegna una Learning Organization è quella *Human-Centered*. Applicare quindi gli strumenti e le logiche che il design e in particolare il **Service Design** mette a disposizione per creare qualcosa che sia realmente utile, fruibile e partecipato da parte dell'utente finale.

La metodologia del Service Design è stata descritta in modo magistrale all'interno del libro di Stickdorn M., Schneider J., *This is Service Design Thinking* secondo il seguente ordine:

1. *User centered* – Concentrati su tutti gli utenti e progetta utilizzando ricerche qualitative.
2. *Co creative* – Includi nel processo di design tutti gli attori coinvolti.
3. *Sequencing* – Suddividi un servizio complesso in step di processo separati e in specifiche user journey.
4. *Evidencing* – Rendi tangibili le esperienze, in modo che gli utenti le possano vivere concretamente.
5. *Holistic* – Progetta tutti i momenti di interazione che gli utenti possono avere con il servizio.

Nel nostro testo non entreremo nel dettaglio in tutta questa metodologia, ma sicuramente averla presente fa comprendere come “mettersi nei panni” dell'utente finale e di chi creerà e fruirà dell'informazione richieda costanza, determinazione e chiaramente una metodologia che non si può improvvisare.

Avendo l'approccio al Service Design come nune tutelare del nostro lavoro cominciamo ad affrontare gli step della nostra metodologia per mettere in campo una Learning Organization basata sul Knowledge Management.

Si parte innanzitutto dal **nostro cervello**. Il nostro cervello **funziona al risparmio**. Che cosa vuol dire? Vuol dire che si basa essenzialmente sulle conoscenze acquisite, le esperienze pregresse e i propri codici culturali, quindi nel momento in cui deve scegliere tra qualcosa di noto rispetto a qualcosa di più difficile, di

base si sposta verso la soluzione nota. Questo dipende dal fatto che trovare informazioni comporta tempo e sforzo cognitivo, e chiedere al nostro cervello di spostarsi su un terreno sconosciuto non è molto facile.

Proprio sul tema dello sforzo cognitivo risulta molto interessante uno studio di Marcia Bates [2002-3] sull'*Information Seeking*, che mostra come esistano quattro tipologie di ricerca delle informazioni che ciascuno di noi applica nella vita di tutti i giorni.

- Il **searching**, che indica la ricerca attiva e consapevole di un'informazione specificabile.
- Il **monitoring**, cioè la capacità di assorbire dall'esterno informazioni di specifico interesse senza però cercarle direttamente. Praticamente questa area indica una propensione alla famosa "serendipity".
- Il **browsing**, in cui non abbiamo uno specifico interesse o bisogno conoscitivo, ma ci esponiamo attivamente alla possibilità di acquisire nuove informazioni.
- Il **being aware** che è l'acquisizione passiva e indiretta di informazioni. In quest'ultima tipologia si trovano le informazioni che ci vengono incontro.

L'aspetto interessante che emerge da questo studio è che il searching e il browsing, le attività in cui stiamo attivamente cercando informazioni, rappresentano solo il 6% del totale. Il restante, cioè il 94%, è il risultato delle ricerche compiute in modo totalmente passivo, in cui **sono le informazioni che vengono da noi e non viceversa**.

Se pensiamo alla nostra esperienza quotidiana sui social network o gli e-commerce, ci vengono continuamente presentate informazioni, prodotti e servizi che mai avremmo volontariamente cercato. Sulla base dei nostri comportamenti (e sul *bias* cognitivo delle bolle di informazione che abbiamo affrontato in precedenza) gli algoritmi propongono specifici suggerimenti perché hanno rilevato una correlazione con le nostre abitudini e le nostre naviga-

zioni online (*hai acquistato questo e quindi potrebbero interessarti anche questi altri prodotti, conosci queste persone e forse potrebbero interessarti anche questi argomenti*).

Dato che il nostro cervello è portato a ridurre le energie impiegate (ricordiamoci che, come essere umani, siamo animali), il suo obiettivo è individuare le informazioni che comportano minor tempo e minor sforzo cognitivo. Se qualcosa è complicato da trovare, si faranno alcuni tentativi, ma poi si abbandonerà la ricerca se non ne abbiamo una necessità impellente o, meglio, se troviamo un'altra strada per recuperare quella medesima informazione (ma questo aspetto lo vedremo meglio più avanti).

Partendo quindi da come funziona il nostro cervello e dalle risultanze emerse sia dalle ricerche scientifiche sia dall'esperienza di tutti i giorni, appare evidente come l'approccio Human-Centered debba prendere in considerazione **tre elementi fondanti** in una strategia di Knowledge Management:

1. il **contesto** in cui verrà fruita e condivisa l'informazione;
2. le **persone** coinvolte attivamente;
3. l'**organizzazione** e la **costruzione** del contenuto.

Lavorare su questi tre elementi vuol dire andare a definire una User Experience completa che permetta di strutturare le informazioni all'interno di un contesto di utilizzo per specifici utenti.

Il percorso per impostare una corretta strategia di Human-Centered Design è basato su sei fasi che approfondiremo singolarmente.

1. Contesto di utilizzo.
2. Design incentrato sull'utente.
3. Information Design.
4. Interaction Design.
5. Interface Design.
6. Graphic Design.
7. Language Design.

Le esigenze informative emergenti: la Digital Employee Experience

I macro-trend della tecnologia del Knowledge Management

Abbiamo visto l'importanza della motivazione e quanto sia fondamentale individuare i reali bisogni per indurre le persone a essere coinvolte in un progetto o in una iniziativa. Inoltre, qualche pagina prima abbiamo affrontato nel dettaglio le tecnologie a disposizione per gestire i contenuti informativi e formativi. Una carrellata sicuramente non esaustiva ma con l'obiettivo di avere una mappa ad alto livello delle varie tecnologie e funzionalità per orientarsi tra termini, acronimi e caratteristiche tecniche, utile per non perdersi e soprattutto per evitare di lasciarsi trascinare da altri dipartimenti aziendali verso soluzioni poco adatte ai reali bisogni.

Cercheremo ora di creare un link diretto tra **i bisogni degli utenti e le tecnologie a disposizione**, con un focus particolare verso le piattaforme di Knowledge Management. Partiamo dagli albori. Intorno all'anno 2000 vennero introdotte nel mercato una serie di piattaforme che erano sviluppate attorno al concetto di «documento» e di *repository documentale*, per cui benché si chiamassero piattaforme di Knowledge Management erano esclusivamente Document Management System (con le caratteristiche viste in precedenza).

Questo tipo di approccio, essenzialmente basato sulla tecnologia e che faceva luce solo su una componente tecnologica ha inevitabilmente “bruciato” il termine Knowledge Management che già verso la metà del decennio 2010-2020 era un termine considerato vecchio e non più innovativo, veniva percepito come qualcosa di poco attraente. Questo per differenti motivi: una tecnologia focalizzata solo su alcune funzionalità, una mancanza di attenzione alle esigenze degli utenti e una letteratura sul Knowledge Management molto orientata alla teoria e alla accademia ma per nulla propensa a proporre soluzioni concrete, pratiche e realizzabili che rendessero il Knowledge Management e la relativa Knowledge

Base da termini da aule di università in un asset per il business aziendale.

Fortunatamente negli ultimi anni qualcosa sta cambiando e sta emergendo un'attenzione sempre maggiore alla Digital Employee Experience e alla fruizione della Knowledge Base da parte dell'utente interno all'azienda sia per quanto riguarda la condivisione e la collaborazione, sia relativamente alla conoscenza formalizzata.

Se ad esempio prendiamo uno studio di Deloitte del 2020 (Figura 2.25) appare evidente che finalmente si comincia a dare importanza al digital employee e a quello di cui ha bisogno.

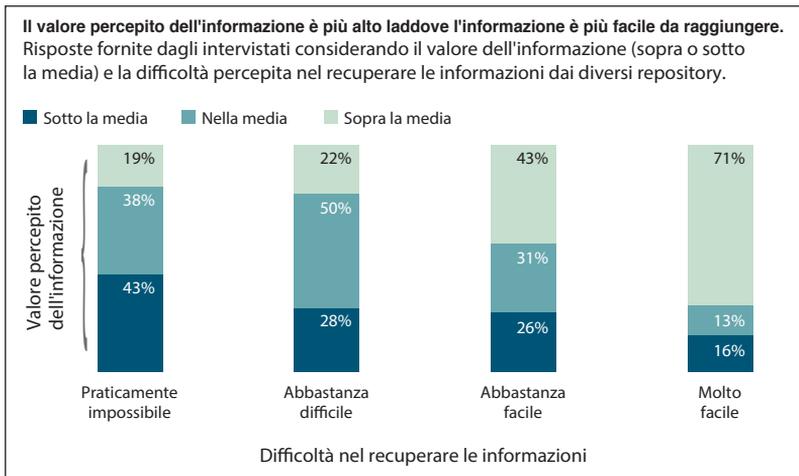


Figura 2.25 – Studio sul valore percepito delle informazioni (fonte: Deloitte 2020).

L'attenzione maggiore alla Digital Employee Experience ha portato quindi il focus su tre esigenze informative.

- 1. Amministrazione dei contenuti.** Governance informativa ed editoriale e conseguente workflow approvativo che permetta di strutturare il lavoro del team che scrive i contenuti della Knowledge Base (redazione KM), evitando l'utilizzo di strumenti destrutturati per il passaggio delle informazioni, come ad esempio mail, voce, chat ecc.

2. **Accesso ai contenuti.** Importanza della Findability (Trovabilità) delle informazioni, per fare in modo che attraverso un efficace sistema di tagging e una corretta architettura delle informazioni i contenuti siano trovati nel minor tempo possibile ma con la maggiore efficacia. Le esigenze informative del digital employee sono spesso quelle di accedere nella maniera più veloce e immediata alle informazioni, a quello che è definito il «piece of information» non al documento nel suo insieme.
3. **User Experience.** Usabilità dei contenuti sia da un punto di vista di layout e struttura della pagina (secondo un approccio web-based) sia di Usabilità linguistica del testo in modo che sia immediatamente comprensibile e univoco.

Nello schema raffigurato nella Figura 2.26 vengono dettagliate le tre macro-esigenze informative.

	1 AMMINISTRAZIONE DEI CONTENUTI	2 ACCESSO AI CONTENUTI	3 USER EXPERIENCE
AS-IS	Il flusso delle informazioni tra le varie funzioni e il team che gestisce il KM è destrutturato, non esiste alcun sistema di pubblicazione guidata con livelli di approvazione	Le informazioni sono pubblicate in maniera identica sui vari canali senza differenza fra utenti	L'experience di fruizione delle informazioni non è più adeguata alle nuove esigenze aziendali
NEED	Workflow approvativi (dalla definizione alla pubblicazione) Sistema di pubblicazione delle informazioni guidato (con storico e versioning automatico)	Informazioni differenziate e profilate per tipologia di utente. Analytics per monitorare utilizzo e migliorare findability	Creazione e pubblicazione contenuti attraverso modelli di contenuto. Troubleshooting per gestione processi Feedback e Collaboration
OBIETTIVI	EFFICIENZA OPERATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Ridurre i tempi di ricerca delle informazioni sul KM • Accrescere la qualità delle informazioni messe a disposizione • Creare un'unica esperienza omnicanale 	
	EFFICIENZA OPERATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Fare leva sulla conoscenza di tutte le risorse aziendali • Aumentare i canali digital di accesso alle informazioni 	

Figura 2.26 – Schema delle macro-esigenze informative.



Leonardo D'Itri

CEO di *Aryanna*, società specializzata nell'Advanced Knowledge Management, ha ottenuto diverse certificazioni sia a livello nazionale, sia internazionale, tra cui si ricordano il Certified Knowledge Manager al Knowledge Management Institute, il Certified Knowledge-Centered Service v6 Fundamentals alla KCS Academy e il Master in Enterprise Content Management in SDA Bocconi. Docente di Knowledge Management presso 24ORE Business School, IED, Università Cattolica, SDA Bocconi e primarie aziende internazionali.



Basato su anni di studio e di esperienza diretta sul campo questo libro fornisce una visione nuova del Knowledge Management.

Un libro che permette di comprendere il forte legame tra gestione della conoscenza (Knowledge Management) e business aziendale attraverso l'utilizzo delle più importanti metodologie a livello internazionale, casi aziendali reali, esercitazioni e spunti di riflessione, che offrono l'opportunità di testare con mano l'utilità e il valore di questa metodologia.

Nella prima parte vengono trattati i componenti più importanti del Knowledge Management per trasmettere a professionisti e business people una conoscenza completa di tanti trend che spesso si conoscono solo superficialmente e che si fatica a collocare in un sistema unico: Service e Language Design, Tecnologia e Intelligenza Artificiale, Collaborazione, Architettura delle Informazioni, Organization Network Analysis e Assessment, Internal Branding.

Nella seconda parte si illustra l'applicazione di una metodologia collaudata, riproducibile e di successo per la creazione di un sistema di Knowledge Management che sia la base per la creazione di una Learning Organization. Un sistema efficace che permette di ottenere concretamente un aumento dei ricavi e una diminuzione di costi.

24,90 €

ISBN 978-88-481-4603-6



9 788848 146036