

Premessa

Secondo Albert Angehrn dell'Insead, la maggior parte delle iniziative di knowledge management attuate dalle organizzazioni falliscono perché non tengono sufficientemente conto delle esigenze emozionali, psicologiche e sociali degli individui.

Le nuove pratiche di knowledge management richiedono invece di considerare la gestione della conoscenza non come una tecnica, ma come un processo, per sua natura sociale e dinamico, che per funzionare deve coinvolgere le persone e deve essere integrato nelle loro prassi di lavoro.

La conoscenza di cui vogliamo parlare in questo libro è pertanto quella partecipata, ovvero quella utilizzata dalle persone e continuamente alimentata dalle persone. È quella creativa, da cui può nascere innovazione, e anche quella che può rendere i processi più efficienti, le decisioni più rapide, le soluzioni più a portata di mano. È quella che si trasforma in apprendimento individuale e organizzativo e che pertanto rende un'azienda in grado di competere e di evolvere. Per questo, un approccio partecipativo alla conoscenza richiede un modo nuovo di governare le dinamiche evolutive del sapere e di gestire le relazioni e la comunicazione con le persone.

In queste pagine, che non sono pagine di ricette «preconfezionate», suggeriamo percorsi possibili per adottare tale approccio attingendo sia a modelli teorici, sia a esperienze pratiche, sia a interpretazioni sul futuro che ci aspetta.

Il libro è esso stesso un esempio di conoscenza partecipata: nasce e si sviluppa infatti dal confronto, dalla contaminazione e dalla modellizzazione delle rispettive esperienze professionali delle autrici, che si conoscono e collaborano insieme da circa vent'anni. Si rivolge a tutti coloro che studiano, ricercano, praticano o semplicemente sono appassionati di questi temi, ed è organizzato in due parti.

La Prima parte, a cura di Dunia Astrologo, ripercorre le principali fasi di sviluppo delle teorie sul knowledge management che hanno accompagnato l'evoluzione del pensiero manageriale e sono state il frutto di molteplici sperimentazioni praticate nelle aziende sotto la pressione del cambiamento. La storia di queste teorie e di queste pratiche si è dispiegata fino a oggi per una ventina d'anni: anni cruciali, di rapidi e profondi mutamenti sia nelle prospettive dei mercati internazionali sia nei modelli di consumo, che hanno aperto scenari nuovi, in qualche modo imprevedibili e fecondi di opportunità. La lettura che ne viene data è orientata a comprendere quale ruolo possa aver avuto e potrà avere in futuro questo fondamentale prodotto sociale che è la conoscenza all'interno delle organizzazioni, riconoscendo nel *knowledge management relazionale* e nei nuovi fenomeni sociali e tecnologici imperniati sulla *conoscenza partecipata* il punto di partenza per la rinascita di una disciplina strategica per la sopravvivenza e l'innovazione delle organizzazioni.

La Seconda parte, a cura di Federica Garbolino, analizza l'evoluzione delle dinamiche di apprendimento e di trasferimento della conoscenza, alla luce della rivoluzione del 2.0 e delle potenzialità che le tecnologie possono offrire per accelerare e semplificare tali processi. I capitoli di questa sezione descrivono scenari e tendenze, modelli di intervento e attenzioni pratiche, format e processi di lavoro tratti dall'esperienza dell'autrice e utilizzabili per innovare i sistemi di apprendimento e le modalità di coinvolgimento delle persone nella gestione della conoscenza. Affrontano una serie di temi «caldi» quali l'*informal learning*, la *gamification*, le *web communities*, il *web 3.0* e l'ingresso dei *nativi digitali* nelle aziende. Infine, raccontano tre casi esemplificativi dei concetti illustrati nonché particolarmente significativi in termini di best practice, ovvero le attività di knowledge transfer organizzate da Pirelli per la propria rete di vendita a livello mondiale, l'esperienza di change management avviata da Sea-Aeroporti di Milano in concomitanza con il lancio del nuovo piano industriale e il piano di coinvolgimento e comunicazione realizzato da Selex Elsag in occasione della fusione delle due società.

Ringraziamenti

Nello sviluppo di questo affascinante e impegnativo progetto, portato a termine tra molte peripezie e all'interno dei rispettivi impegni professionali, tante sono le persone che ci hanno aiutate e che desideriamo ringraziare.

Per quel che riguarda Dunia: Niky Beretta e Annalisa Garavaglia, che hanno fornito un sostegno pratico e affettivo alla sua fatica creativa. E, seppure con uno sguardo al passato, alcune persone con cui l'autrice ha realizzato la sua più significativa esperienza di knowledge management aziendale: in primo luogo Fernanda Spada, che non c'è più, poi Claudia Barbero, Felice Bombaci, Elisa Elmi, Stefania Giolito, Sandra Mattioli e molti altri ancora che si sapranno identificare nel fantastico team di lavoro al tempo di Isvor Fiat.

Per quel che riguarda Federica: tutti i colleghi di Coreconsulting, IKS-Internet Knowledge Solutions e Ablabo che a vario titolo hanno contribuito – con suggerimenti, revisioni, integrazioni, elaborazioni grafiche, supporto editoriale – alla messa a punto dei diversi capitoli. Un ringraziamento particolare va all'amministratore delegato del Gruppo Coreconsulting, Danilo Viviani, che ha creduto fin dall'inizio in questo lavoro e ne ha concretamente sostenuto la realizzazione.

Infine, un sentito ringraziamento alle aziende che hanno acconsentito a farci raccontare i loro casi – ovvero Eni, Pirelli, Sea-Aeroporti di Milano e Selex Elsag – e alle persone che hanno collaborato alla loro formulazione.

Al testo si integrano contenuti digitali. I simboli accanto ai titoli di paragrafo ne segnalano la presenza:

📄 **Approfondimenti testuali:** focus su argomenti specifici, interviste, documentazioni aziendali, bibliografia e link a risorse ulteriori.

📄 **Case history:** descrizioni e documentazioni relative a best practice ed esempi di successo.

I termini in **bold** trovano spiegazione nel **Glossario**.