

Il Knowledge Management nelle organizzazioni

Paolo Cassai

Master internazionale a distanza in Scienze dell'Informazione e della comunicazione¹
Università degli studi di Parma
paolo.cassai@alice.it

1. Introduzione

Negli ultimi anni si è discusso molto sull'importanza del Knowledge Management (KM, "gestione della conoscenza"), che sta ottenendo notevole attenzione sia da parte degli accademici che degli addetti ai lavori. A questo argomento è dedicata un'ampia gamma di letteratura accademica e di articoli divulgativi. Il KM e le relative concezioni strategiche sono promossi come componenti importanti e necessarie alla sopravvivenza delle organizzazioni e al mantenimento della loro capacità competitiva.² Abbiamo letto innumerevoli volte affermazioni come le seguenti:

La conoscenza è al centro di gran parte dell'economia globale contemporanea, e la gestione della conoscenza è divenuta vitale per il successo delle aziende.³

La risorsa economica di base [...] non è più il capitale, né le fonti naturali [...], né il "lavoro" [...] È e sarà la conoscenza.⁴

Il capitale consiste in un cospicuo ammontare di conoscenza e di organizzazione [...] la conoscenza è il nostro più potente motore di produzione.⁵

Il comune denominatore di questi studi è che la conoscenza viene considerata un fattore cruciale per la sopravvivenza delle organizzazioni in tutti i loro aspetti. Ma che cos'è il KM? È un nuovo modo di intendere l'organizzazione e le organizzazioni? È uno strumento di utilizzo della conoscenza, o si tratta solo di una nuova etichetta nel

flusso incessante di concetti alla moda nel campo del management?⁶ Inoltre, qual è l'epistemologia alla base del "Knowledge Management"?

La famosa affermazione: "Se solo sapessimo ciò che sappiamo..." ha suggerito l'idea di catturare, distribuire ed applicare la conoscenza lungo tutta l'organizzazione. Il KM sarebbe quindi da collocarsi nel più vasto campo della gestione del capitale intellettuale.⁷

Scopo di questo articolo è esaminare la letteratura e la visione correnti sulla teoria e sulla pratica dell'area emergente del KM, attraverso la valutazione critica di alcune ricerche. Nel documento sarà assunta una prospettiva critica, così da poter mettere in luce e discutere i presupposti di base del KM. Saranno inoltre prese in esame varie letterature, cercando di contribuire all'ulteriore comprensione degli scopi e degli orientamenti del KM.

Di particolare rilevanza ai fini di questo studio è la distinzione tra una prospettiva oggettivistica, che considera la conoscenza come "oggetto" esistente in un dato numero di forme e collocazioni, e una prospettiva pragmatica, in cui la conoscenza non è vista come qualcosa che esista indipendentemente dall'esperienza umana e dalla pratica sociale.⁸

2. Le origini del Knowledge Management

Per comprendere meglio il KM è necessario inquadrare l'argomento all'interno del più ampio contesto dei rilevanti cambiamenti in atto nella struttura economica globale.⁹ Il Knowledge Management tra le sue origini da un certo numero di aree correlate di *business improvement*, come il Total Quality Management (TQM, "gestione basata sulla qualità totale"), il Business Process Re-engineering (BPR,

¹ L'articolo si basa sulla rassegna della letteratura prodotta dall'autore nell'ambito del master.

² Cfr. M. MARTENSSON, *A critical review of Knowledge Management as a management tool*, "Journal of Knowledge Management", 4 (2000), 3, p. 204-216.

³ J. KLUGE - W. STEIN - T. LICHT, *Knowledge unplugged: the McKinsey survey on Knowledge Management*, Palgrave, Basingstoke, 2001.

⁴ P. DRUCKER, *Post-capitalist society*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1993.

⁵ A. MARSHALL, *Principles of economics*, MacMillan, London, 1965.

⁶ Cfr. M. MARTENSSON, *A critical review...*, cit.

⁷ Cfr. K.M. WIIG, *Knowledge Management: where did it come from and where will it go?*, "Expert Systems With Applications", 13 (1997), 1, p. 1-14.

⁸ Cfr. D. HISLOP, *Knowledge Management in organizations. A critical introduction*, Oxford, Oxford University Press, 2005.

⁹ Cfr. D. NEEF, *Making the case for Knowledge Management. The bigger picture*, "Management Decision", 37 (1999), 1, p. 72-78.

“riprogettazione dei processi”), i sistemi di informazione (IS) e la gestione delle risorse umane (HRM),¹⁰ così come dall'apprendimento organizzativo e dall'organizzazione orientata all'apprendimento, per citarne solo alcune.

La popolarità del KM è aumentata rapidamente, soprattutto dopo il 1996, rendendo l'argomento il tema centrale della filosofia manageriale, nonché strumento di management. Questo successo è dimostrato dal crescente numero di articoli e libri sull'argomento. Nel 1995 erano presenti 45 articoli sul KM nel database ABI/Inform, 158 nel 1998, e nel 2002 il numero è salito a 835.¹¹ Sono stati fondati periodici specializzati, e molte organizzazioni hanno introdotto programmi di KM.

Dal punto di vista storico, possiamo distinguere tre generazioni di Knowledge Management. Il periodo 1990-1995 può essere definito la prima generazione. Molte iniziative furono focalizzate a definire il Knowledge Management, a studiarne i potenziali benefici imprenditoriali e a delineare specifici progetti.¹² La seconda generazione di Knowledge Management cominciò ad emergere intorno al 1996, quando molte grandi aziende crearono nuovi posti di lavoro per specialisti di KM e “responsabili di gestione della conoscenza aziendale” (*chief knowledge officers*). Durante questa generazione, la ricerca KM toccò le questioni di definizione della conoscenza e le filosofie imprenditoriali.¹³

Come risultato di nuove acquisizioni e pratiche, una terza generazione di KM sta adesso emergendo, con metodi e risultati nuovi. Secondo Wiig (2002), “una differenza dalla precedente generazione di KM è il grado di integrazione di questa terza generazione con la filosofia, la strategia, gli scopi, la pratica, i sistemi e le procedure imprenditoriali, e il grado in cui essa diviene parte della vita lavorativa quotidiana e delle motivazioni di ciascun lavoratore”.¹⁴

Il KM si occupa, quindi, dello sfruttamento del capitale intellettuale e sociale degli individui, al fine di migliorare le capacità di apprendimento organizzativo, prendendo atto che la conoscenza, non la semplice informazione, è la fonte primaria del potenziale innovativo di un'organizzazione.¹⁵ L'analisi di Scarbrough e altri¹⁶ ha messo in luce una lacuna fondamentale nella letteratura sul KM in termini di

trattamento della persona. A loro parere, la letteratura sulla *learning organization* aveva accentuato l'importanza delle questioni relative alla gestione del personale, quali la selezione, la motivazione, le gratifiche, la fiducia, la cultura e lo sviluppo organizzativi. Invece la letteratura sul KM ha prestato scarsa attenzione a questi punti, focalizzandosi piuttosto sugli IT e sui sistemi di informazione (IS) per creare le strutture di rete in grado di collegare individui dislocati nel tempo e nello spazio.¹⁷

Il termine Knowledge Management è spesso problematico, essendovi scarso consenso in merito alla sua definizione.¹⁸ Secondo Harry Scarbrough indica “ogni processo o pratica di creazione, acquisizione, cattura, condivisione e utilizzo della conoscenza ovunque essa risieda, allo scopo di intensificare l'apprendimento e l'esecuzione nelle organizzazioni”.¹⁹ Davenport e Prusak affermano che:

Il Knowledge Management si occupa dell'utilizzo e dello sviluppo del patrimonio conoscitivo di un'organizzazione, con l'intento di agevolarne gli obiettivi. La conoscenza da gestire include sia la conoscenza esplicita, documentata, sia quella tacita, soggettiva.²⁰

Questa mancanza di una rigorosa definizione dell'argomento ha portato molti a sostenere che il Knowledge Management sia una mania di moda.

3. Che cos'è la conoscenza?

Una parte essenziale della gestione della conoscenza è la “conoscenza”, e anche sulla sua definizione non esiste un consenso unanime. Per alcuni si tratta di una merce come un'altra, immagazzinabile e indipendente da tempo e luogo, mentre altri la considerano di natura sociale ed estremamente dipendente dal contesto.

Particolarmente importante è la distinzione tra i concetti di: dati, informazioni e conoscenza. I dati possono essere intesi come la materia grezza, fattuale, segnali privi di significato. L'informazione è costituita da dati in relazione ad altri dati, raffinati e strutturati in maniera tale da acquisire un significato. Quando comunicata, la conoscenza diviene

¹⁰ Cfr. K. METAXIOTIS – K. ERGAZAKIS – J. PSARRAS, *Exploring the world of Knowledge Management. Agreements and disagreements in the academic/practitioner community*, “Journal of Knowledge Management”, 9 (2005), 2, p. 6-18.

¹¹ Cfr. N.J. PETERSEN – F. POULFELT, *Knowledge Management in action. A study of Knowledge Management in management consultancies*, working paper 1-2002, Kaupmannahoeft, Copenhagen Business School, 2002.

¹² Cfr. SENGE, 1990; NONAKA, 1994; QUINN, 1992; WIIG, 1993; citati in K. METAXIOTIS – K. ERGAZAKIS – J. PSARRAS, *Exploring the world...*, cit.

¹³ Cfr. GRANT, 1997; THIERAUF, 1999; MCADAM – REID, 2001; citati *ivi*.

¹⁴ *Ivi*.

¹⁵ Cfr. L. MARSHALL, *Facilitating Knowledge Management and knowledge sharing. New opportunities for information professionals*, “Online”, 21 (1997), 5, p. 92-98; M. CASTELS, *The rise of the network society*, Oxford, Blackwell, 1996.

¹⁶ H. SCARBROUGH – J. SWAN – J. PRESTON, *Knowledge Management. A literature review*, London, Institute of Personnel and Development, 1999.

¹⁷ Cfr. J. SWAN – S. NEWELL – H. SCARBROUGH – D. HISLOP, *Knowledge Management and innovation. Networks and networking*, “Journal of Knowledge Management”, 3 (1999), 4, p. 262-275.

¹⁸ Cfr. D. NEEF, *Making the case...*, cit.

¹⁹ H. SCARBROUGH – J. SWAN – J. PRESTON, *Knowledge Management. A literature review*, cit.

²⁰ T. DAVENPORT – L. PRUSAK, *Working knowledge. How organizations manage what they know*, Boston (MA), Harvard Business School Press, 1998.

informazione e, conseguentemente, materia prima di nuova conoscenza. L'informazione ha un significato e diventa conoscenza quando viene interiorizzata.

La definizione più comune di conoscenza è basata sull'idea platonica secondo cui "la conoscenza è una credenza ben giustificata, vera" (Platone, *Menone, Fedone e Teeteto*). Per Bacon la conoscenza è il frutto dell'esperienza. La definizione di Ingwersen è più inclusiva:

La conoscenza è la comprensione globale che l'individuo ha, in un dato punto del tempo, di sé e del mondo che lo circonda, ed include la memoria sub-conscia, il pensiero e la cognizione, come pure le proprietà emotive ed intuitive.²¹

La "conoscenza" è, di fatto, da lungo tempo al centro dell'indagine della letteratura filosofica ed epistemologica, avendo affascinato i più grandi pensatori del mondo, da Platone a Popper. Ma la sua importanza nel campo del management è stata compresa solo nella nostra società "post-industriale".²²

Assudani sottolinea che:

Una panoramica letteraria lungo le dimensioni epistemologiche [...] ci permette tuttavia di discernere a grandi linee due prospettive [...] in cui poterla classificare. Nella prima prospettiva, la conoscenza è vista come risorsa che può essere posseduta o addirittura creata da attori e/o dai network di cui questi partecipano. Nella seconda, la conoscenza è vista come un processo d'azione: il conoscere come sfruttare e mediare la relazione tra il possesso e la dimensione creativa.²³

"Noi sappiamo più di quanto siamo in grado di dire."²⁴ Un altro modo di definire la conoscenza è operare una distinzione tra due sue diverse dimensioni: "tacita" e "esplicita".²⁵ "Ogni conoscenza è tacita o radicata in una conoscenza tacita":²⁶ Nonaka e Takeuchi,²⁷ nel loro *seminal work*, propongono una spirale tra la dimensione ontologica ed epistemologica della conoscenza (SECI-Model) nei termini di un dialogo continuo tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita, mirato alla creazione di una conoscenza organizzativa. L'apprendimento, come l'innovazione, è il culmine

dell'interazione tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita degli individui.²⁸

Molti autori hanno sostenuto che il concetto di conoscenza tacita sia stato usato troppo superficialmente, e Wilson²⁹ rileva l'uso errato del termine da parte di Nonaka e Takeuchi, quando riferito a conoscenza implicita esternabile verbalmente. Sebbene la "conoscenza" sia emersa come tema centrale nelle ricerche sulla strategia e sull'organizzazione, sembra esservi una mancanza di consenso su cosa la costituisca, dove risieda, come sia, o come dovrebbe essere creata.³⁰

Alvesson e altri³¹ segnalano cinque problemi in merito al concetto comune di conoscenza:

- 1) incoerenza ontologica;
- 2) indeterminatezza;
- 3) visione onnicomprensiva e alquanto vuota della conoscenza;
- 4) oggettività e robustezza;
- 5) funzionalismo.

Essi argomentano che "conoscenza" è un termine ambiguo, un fenomeno indeterminato e dinamico, intrinsecamente legato al significato, alla comprensione e al processo, quindi difficile da gestire, e rilevano una tensione tra conoscenza e gestione.

Cook e Brown³² sostengono che molto del corrente lavoro sulla conoscenza organizzativa, sul capitale intellettuale, sulle organizzazioni creatrici di conoscenza, sul lavoro della conoscenza e simili, poggia su una sola, tradizionale concezione della natura della conoscenza. Essi definiscono questa concezione "epistemologia del possesso", poiché tratta la conoscenza come qualcosa che si possiede. Questa epistemologia, tuttavia, non può spiegare il *conoscere* che si trova nella *pratica* individuale e di gruppo.

Il conoscere come azione invoca un'"epistemologia della pratica". Le organizzazioni sono meglio comprese se le conoscenze esplicite, tacite, individuale e di gruppo sono trattate come quattro forme distinte e paritarie di conoscenza, e se la conoscenza e il conoscere sono visti come reciprocamente abilitanti.

Essi ritengono anche che la conoscenza sia uno strumento del conoscere, che il conoscere sia un aspetto della nostra interazione con il mondo sociale e fisico, e che l'azione reciproca di conoscenza e conoscere possa generare nuova conoscenza e nuovi modi di conoscere.

²¹ P. INGWERSEN, *Information retrieval interaction*, London, Taylor Graham, 1992.

²² Cfr. BELL, 1973; DRUCKER, 1993; citati in R.H. ASSUDANI, *Catching the chameleon: understanding the elusive term "knowledge"*, "Journal of Knowledge Management", 9 (2005), 2, p. 31-44.

²³ *Ivi*.

²⁴ M. POLANYI, *The tacit dimension*, New York (NY), Anchor Books, 1966.

²⁵ Cfr. *ivi*.

²⁶ *Ivi*.

²⁷ I. NONAKA - H. TAKEUCHI, *The knowledge creating company*, Oxford, Oxford University Press, 1995.

²⁸ Cfr. R.H. ASSUDANI, *Catching the chameleon...*, cit.

²⁹ T.D. WILSON, *The nonsense of Knowledge Management*, "Information Research", 8 (2002), 1, paper 144.

³⁰ Cfr. R.H. ASSUDANI, *Catching the chameleon...*, cit.

³¹ M. ALVESSON - D. KARREMAN, *Odd couple. Making sense of the curious concept of Knowledge Management*, "Journal of Management Studies", 38 (2001), 7, p. 995-1018.

³² S.D.N. COOK - J.S. BROWN, *Bridging epistemologies. The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing*, "Organization Science", 10 (1999), 4, p. 381-400.

Essi credono che questa danza generatrice tra conoscenza e conoscere sia una potente fonte di innovazione organizzativa. Alavi e Leidner³³ affermano che la conoscenza e il KM sono concetti complessi e multi-sfaccettati, e rilevano inoltre che la conoscenza è informazione posseduta dalla mente degli individui: è informazione personalizzata in relazione a fatti, procedure, concetti, interpretazioni, idee, osservazioni e giudizi. Essi postulano che l'informazione sia convertita nella mente degli individui e che la conoscenza divenga informazione una volta articolata e presentata in forma di testi, grafici, parole, o altre forme simboliche. La conoscenza può essere vista, da prospettive diverse, come:

- uno stato della mente;
- un oggetto;
- un processo;
- una condizione di accesso all'informazione;
- una capacità.

La conoscenza è stata descritta come “stato o fatto del conoscere”, dove il conoscere è condizione della “comprensione, raggiunta attraverso l'esperienza o lo studio”. Una seconda concezione definisce la conoscenza come oggetto da immagazzinare e manipolare. La prospettiva processuale (della simultaneità di conoscere ed agire) si focalizza sull'applicazione di abilità. Il concetto di condizione di accesso all'informazione pone l'accento sull'accessibilità degli oggetti di conoscenza.

Il concetto di capacità suggerisce che la conoscenza sia la capacità di usare l'informazione; il risultato di apprendimento ed esperienza è un'abilità a interpretare l'informazione e ad accertare quale informazione sia necessaria all'atto decisionale.³⁴

Tre punti principali emergono dalla discussione di cui sopra: 1) grande importanza è data al comprendere la differenza tra dati, informazione e conoscenza, e al trarre implicazioni da questa differenza; 2) dato che la conoscenza è personalizzata, affinché la conoscenza di un individuo o di un gruppo sia utile ad altri, deve essere espressa in maniera tale da essere interpretabile da parte dei riceventi; 3) cumuli di informazione sono di poco valore: può essere utile solo quell'informazione che sia attivamente processata nella mente di un individuo attraverso la riflessione, la spiegazione, o l'apprendimento.³⁵

Tsoukas e altri³⁶ sostengono che la conoscenza sia la capacità individuale di operare distinzioni, nel campo dell'azione, in base a un'applicazione del contesto o della teoria, o di entrambi. La conoscenza organizzativa è la capa-

rità sviluppata dai membri di un'organizzazione di operare distinzioni nel processo di svolgimento del proprio lavoro, in determinati contesti concreti, ponendo in atto insieme di generalizzazioni la cui applicazione dipende da comprensioni collettive storicamente evolute. Il Knowledge Management, suggeriscono, è il processo dinamico attraverso il quale una pratica irreflessiva è volta in pratica riflessiva mediante la delucidazione delle regole che ne guidano le attività, contribuendo così a dare una forma individuata a concezioni collettive, e facilitando l'emergere di una conoscenza euristica.

Davenport e Prusak sostengono l'idea che:

La conoscenza è un flusso misto di esperienze strutturate, valori, informazioni contestuali e acquisizioni specialistiche che fornisce una struttura per valutare e incorporare nuove esperienze ed informazioni. Ha origine e applicazione nella mente del soggetto che conosce. Nelle organizzazioni, essa viene ad essere spesso incorporata non solo in documenti o depositi ma anche nella routine, nei processi, nelle pratiche e nelle norme organizzative.³⁷

Nel suo *seminal work*, Blackler³⁸ rileva che, nella letteratura di studio sull'organizzazione, possono essere identificate almeno cinque immagini della conoscenza: *embrain-ed*, *embodied*, *encultured*, *embedded* e *encoded*. La *em-brained knowledge* (impressa nel cervello, mentalizzata) è dipendente dalle abilità concettuali e cognitive. La *embodied knowledge* (conoscenza incarnata) è orientata all'azione, ed è soggetta ad essere solo parzialmente esplicita. La *encultured knowledge* si riferisce al raggiungimento di comprensioni condivise. I sistemi semantici culturali sono intimamente correlati ai processi di socializzazione e acculturazione; tali comprensioni sono soggette a dipendere fortemente dal linguaggio, e ad essere quindi socialmente costruite e aperte alla negoziazione. La *embedded knowledge* (incorporata, oggettivata) risiede nelle routine sistemiche ed è analizzabile in termini di sistemi: nelle relazioni, ad esempio, tra tecnologie, ruoli, procedure formali e routine emergenti. La *encoded knowledge* (codificata) è informazione veicolata da segni e simboli. Alle forme tradizionali di conoscenza codificata, come libri, manuali e codici pratici, si è aggiunta l'informazione codificata e trasmessa elettronicamente. Più che di *conoscenza*, con i suoi connotati di astrazione, progresso, permanenza e mentalismo, è utile parlare di processo del *conoscere*.³⁹

Ultimamente c'è una tendenza a riconoscere che esistono aspetti della conoscenza non articolabili, codificabili, cattu-

³³ M. ALAVI – D.E. LEIDNER, *Review. Knowledge Management and Knowledge Management systems: conceptual foundations and research issues*, “MIS Quarterly”, 25 (2001), 1, p. 107-136.

³⁴ Cfr. *ivi*.

³⁵ *Ivi*.

³⁶ H. TSOUKAS – E. VLADIMIROU, *What is organizational knowledge?*, “Journal of Management Studies”, 38 (2001), 7, p. 973-993.

³⁷ T. DAVENPORT – L. PRUSAK, *Working knowledge...*, cit.

³⁸ F. BLACKLER, *Knowledge, knowledge work and organizations. An overview and interpretation*, “Organization Studies”, 16 (1995), 6, p. 1021-1046.

³⁹ Cfr. *ivi*.

Fig. 1 – Prospettiva oggettivistica della conoscenza

Caratteristiche della conoscenza secondo un'epistemologia oggettivistica*

- La conoscenza è un'entità/oggetto.
- Sulla base di una filosofia positivista, la conoscenza è vista come "fatti" oggettivi.
- La conoscenza esplicita (oggettiva) è privilegiata rispetto alla conoscenza tacita (soggettiva).
- La conoscenza deriva da un processo intellettuale.

* Schema adattato da D. HISLOP, *Knowledge Management in organizations. A critical introduction*, Oxford, Oxford University Press, 2005, tavola 2.1, p. 17.

Fig. 2 – Prospettiva pragmatica della conoscenza

Caratteristiche della conoscenza secondo un'epistemologia pragmatica*

- La conoscenza è incorporata nella pratica.
- La conoscenza tacita e quella esplicita sono inseparabili.
- La conoscenza è incarnata nelle persone.
- La conoscenza è costruita socialmente.
- La conoscenza è culturalmente radicata.
- La conoscenza è multidimensionale.
- La conoscenza è contestabile.

* Schema adattato da D. HISLOP, *Knowledge Management in organizations. A critical introduction*, Oxford, Oxford University Press, 2005, tavola 3.3, p. 29.

rabili e immagazzinabili, e la visione della conoscenza come oggetto è stata contestata da alcuni ricercatori. Hildreth e altri⁴⁰ propongono di definire *hard knowledge* (conoscenza dura) la parte articolabile di ciò che si conosce, e *soft knowledge* (conoscenza morbida) la parte non articolabile di ciò che si conosce. Il vedere la conoscenza in questo suo duplice aspetto implica che ogni conoscenza è in certa misura sia *hard* che *soft*: varia semplicemente il rapporto tra le due parti.⁴¹ Essi sostengono inoltre che certa conoscenza non può semplicemente essere catturata e che la conoscenza risiede nelle persone, non nelle macchine o nei documenti. Una possibile prospettiva è offerta dalle "comunità di pratica", che forniscono un ambiente in cui le persone sviluppano conoscenza attraverso l'interazione con altri in un contesto atto a creare, sostenere e nutrire gli aspetti più *soft* della conoscenza.⁴²

Wilson sostiene che la conoscenza implica i processi mentali dell'afferrare, comprendere e imparare, i quali, per quanta interazione comportino con il mondo esterno alla mente e con gli altri, avvengono nella mente e solo in essa.⁴³ Conseguenza di questa analisi è che tutto quanto di

esterno alla mente sia in qualche modo manipolabile può definirsi "dato" se consiste di semplici fatti, e "informazione" se i dati sono inseriti in un contesto in attinenza con il destinatario. Wilson afferma ancora che i dati e le informazioni possono essere gestiti, ma la conoscenza (cioè, ciò che sappiamo) non è mai gestibile se non dall'individuo che conosce e, anche allora, solo in maniera imperfetta.⁴⁴ Nel suo recente lavoro, Hislop distingue tra quella che egli definisce "prospettiva oggettivistica" (della conoscenza) da un lato, e ciò che dall'altro, con un punto di vista radicalmente differente, definisce "prospettiva pragmatica" (della conoscenza).⁴⁵ Vedi figure 1 e 2.

Dalla prospettiva oggettivistica, il carattere entitativo della conoscenza ne rappresenta la caratteristica primaria. La conoscenza è considerata un'entità/merce che si possiede, può esistere in un numero di forme che comprende documenti, diagrammi e sistemi informatici, o può essere incorporata in artefatti fisici, come macchine o attrezzi. Si parte dal presupposto che sia possibile sviluppare un genere di conoscenza e di comprensione libero dalla soggettività individuale, e che la conoscenza esplicita sia equivalente a quella oggettiva. Il principale assunto definitivo è la visione della conoscenza come entità essenzialmente cognitiva, intellettuale (ma in definitiva codificabile).⁴⁶ Uno dei più noti esempi di questa prospettiva nella letteratura corrente è il già citato corpo di opere di Nonaka e Takeuchi.⁴⁷

La prospettiva pragmatica concettualizza la conoscenza non come oggetto/entità codificabile, ma ne accentua anzi il grado di incastro nella pratica e di inseparabilità da essa. La prospettiva pragmatica contesta la concezione entitativa della conoscenza: la conoscenza, o meglio il *conoscere*, è inseparabile dall'attività umana. Questa prospettiva vede il conoscere e lo sviluppo della conoscenza come qualcosa che avviene su base continua, lungo le attività di routine che le persone intraprendono. Così, dalla prospettiva pragmatica, pensare e fare sono fusi nell'attività consapevole: lo sviluppo ed uso della conoscenza incarnata nell'intrapresa di specifiche attività/compiti. La conoscenza in questo contesto tende a svilupparsi attraverso processi di socializzazione, osservazione e pratica.⁴⁸

La conoscenza tacita e quella esplicita sono inseparabili e vicendevolmente costituenti,⁴⁹ e ogni conoscenza, o conoscere, è personale. Così, mentre è possibile convertire parzialmente la conoscenza tacita in una forma esplicita, in contraddizione alla prospettiva oggettivistica la prospettiva su base pratica postula che tali processi non possano mai essere completi. Due fattori strettamente intrecciati sono la

⁴⁰ P. HILDRETH – C. KIMBLE, *The duality of knowledge*, "Information Research", 8 (2002), 1, paper 142.

⁴¹ Cfr. *ivi*.

⁴² Cfr. *ivi*.

⁴³ Cfr. T.D. WILSON, *The nonsense of Knowledge Management...*, cit.

⁴⁴ Cfr. *ivi*.

⁴⁵ Cfr. D. HISLOP, *Knowledge Management in organizations...*, cit.

⁴⁶ Cfr. *ivi*.

⁴⁷ I. NONAKA – H. TAKEUCHI, *The knowledge creating company...*, cit.

⁴⁸ Cfr. *ivi*.

⁴⁹ Cfr. H. TSZOUKAS, *The firm as a distributed knowledge system. A constructionist approach*, "Strategic Management Journal", 17 (1996), (Winter Special Issue), p.11-25.

costruzione sociale della conoscenza e il suo essere culturalmente radicata.⁵⁰

Blackler sostiene che:

[...] è un errore presupporre che le conoscenze *embodied, embedded, embrained, encultured e encoded* possano ragionevolmente essere concepite come separate l'una dall'altra. La conoscenza è multi-sfaccettata e complessa, essendo tanto situata quanto astratta, implicita ed esplicita, condivisa e individuale, fisica e mentale, in fieri e statica, verbale e codificata.⁵¹

L'aspetto *clou* è, infine, il riconoscimento che la natura soggettiva, socialmente costruita e culturalmente radicata della conoscenza significa che ciò che costituisce la conoscenza è aperto alla disputa.⁵²

4. Prospettive del Knowledge Management

Passando in rassegna la letteratura, ciò che appare evidente è il generale accordo sul fatto che gli obiettivi primari del KM siano l'identificazione e l'utilizzo della conoscenza collettiva per raggiungere lo scopo ultimo di aiutare le organizzazioni a competere e a sopravvivere.⁵³

Secondo Kakabadse e altri,⁵⁴ esistono tanti modelli di KM quanti sono gli esperti pratici e i teorici, e, tra i differenti modelli, essi distinguono: i modelli di KM su base filosofica, i modelli cognitivi, i modelli di rete, il modello della comunità di pratica.

Il modello filosofico è incentrato sull'epistemologia della conoscenza o su ciò che costituisce la conoscenza. Esso è basato sulla definizione socratica di conoscenza e sulla ricerca di una conoscenza superiore: la sapienza. Questo modello sostiene che il KM non deve necessariamente avere intensità e dominanza tecnologiche: esso è anzi di intensità attoriale, e centrato sull'attore.

Il modello cognitivo è profondamente radicato nella scienza positivista e per questo modello di KM la conoscenza è un patrimonio. L'attenzione organizzativa è ad assicurare l'utilizzo efficiente della tecnologia, che si raggiunge rendendo esplicite le regole, le procedure e i processi che accompagnano il suo uso.

Le prospettive di rete del KM emergono in parallelo alle teorie di organizzazione della rete e si focalizzano sull'acquisi-

zione, condivisione e trasferimento della conoscenza. Questa prospettiva riconosce che gli individui hanno moventi sociali ed economici, e che le loro azioni sono influenzate dalle reti di relazioni in cui sono inseriti. Il termine "comunità di pratica" è stato coniato da Lave e Wenger,⁵⁵ e questo modello è largamente diffuso: lo si può trovare sul lavoro, a casa o nel campo delle attività ricreative.⁵⁶

Hislop, nel suo lavoro,⁵⁷ dopo aver distinto tra epistemologia oggettivistica e pragmatica della conoscenza sostiene che nella prima prospettiva, mentre si riconosce la difficoltà, la complessità e la dispendiosità in termini di tempo della condivisione di conoscenza tacita, la condivisione di conoscenza esplicita è invece considerata relativamente semplice.

Punto di partenza sono i processi di codificazione della conoscenza utile, e di conversione della conoscenza tacita in conoscenza esplicita. Lo stadio successivo nel processo di KM implica la raccolta di tutta la conoscenza codificata in un deposito centrale, e quindi la sua strutturazione in forma sistematica. Infine, utilizzando la prospettiva oggettivistica, la tecnologia gioca un ruolo chiave nel processo di KM (figura 3).

Sull'altro versante, una delle componenti centrali della prospettiva pragmatica del KM è il suo escludere l'idea che sia possibile alle organizzazioni raccogliere la conoscenza in un deposito centrale.⁵⁸

Da questa prospettiva, la condivisione della conoscenza non implica il semplice trasferimento di una data entità tra due persone, ma la presenza di due persone che attivamente inferiscono e costruiscono il significato (figura 4). I processi di creazione e di assunzione di una prospettiva richiedono naturalmente un'ampia quantità di interazione sociale e una comunicazione *face to face*, come dimostrato da alcuni studi empirici.⁵⁹

Hansen ed altri rilevano che:

... i consulenti non assumono un approccio uniforme alla gestione della conoscenza. Il mercato della consulenza impiega due strategie di Knowledge Management molto diverse. In alcune società, la strategia si incentra sul computer: la conoscenza è accuratamente codificata e immagazzinata in database, da cui può essere facilmente accessibile e utilizzabile da parte di chiunque nell'azienda. È ciò che definiamo: *strategia di codificazione*. In altre società, la conoscenza è strettamente legata alla persona

⁵⁰ Cfr. D. HISLOP, *Knowledge Management in organizations...*, cit.

⁵¹ F. BLACKLER, *Knowledge, knowledge work and organizations...*, cit.

⁵² Cfr. D. HISLOP, *Knowledge Management in organizations...*, cit.

⁵³ Cfr. C. CHOO, *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions*, "International Journal of Information Management", 16 (1996), 5.

⁵⁴ N.K. KAKABADSE – A. KAKABADSE – A. KOUZMIN, *Reviewing the Knowledge Management literature. Towards a taxonomy*, "Journal of Knowledge Management", 7 (2003), 4, p. 75-91.

⁵⁵ J. LAVE – E. WENGER, *Situated learning. Legitimate peripheral participation*, Cambridge, Cambridge University Press, 1991.

⁵⁶ Cfr. N.K. KAKABADSE – A. KAKABADSE – A. KOUZMIN, *Reviewing the Knowledge Management literature...*, cit.

⁵⁷ Cfr. D. HISLOP, *Knowledge Management in organizations...*, cit.

⁵⁸ Cfr. *ivi*.

⁵⁹ Cfr. *ivi*.

Fig. 3 – Prospettiva oggettivistica del Knowledge Management

Knowledge Management secondo la prospettiva oggettivistica*

- Conversione di conoscenza tacita in conoscenza esplicita.
- Codificazione/cattura della conoscenza utile.
- Raccolta della conoscenza nel deposito centrale.
- Strutturazione/sistematizzazione della conoscenza (in categorie distinte).
- La tecnologia gioca un ruolo chiave.

* Schema adattato da D. HISLOP, *Knowledge Management in organizations. A critical introduction*, Oxford, Oxford University Press, 2005, tavola 2.4, p. 23.

Fig. 4 – Prospettiva pragmatica del Knowledge Management

Knowledge Management secondo un'epistemologia pragmatica*

- La condivisione/acquisizione della conoscenza richiede una "creazione di prospettiva" e un'"assunzione di prospettiva": sviluppare una comprensione dei presupposti taciti.
- La condivisione/acquisizione della conoscenza avviene attraverso una "ricca" interazione sociale: l'immersione nell'osservazione e/o esecuzione della pratica.
- Ruolo del management nel facilitare l'interazione sociale.

* Schema adattato da D. HISLOP, *Knowledge Management in organizations. A critical introduction*, Oxford, Oxford University Press, 2005, tavola 3.5, p. 37.

che l'ha sviluppata ed è condivisa principalmente attraverso il contatto diretto tra persona e persona. Lo scopo principale dei computer, in queste società, è di aiutare le persone a comunicare conoscenza, non a immagazzinarla. È ciò che chiamiamo: *strategia di personalizzazione*. La scelta strategica da parte di una società non è affatto arbitraria: dipende dal modo in cui la società serve i propri clienti, dall'economia dei suoi affari, e dalle persone che impiega.⁶⁰

Nelle prime fasi del Knowledge Management, la letteratura era prevenuta verso le soluzioni tecnologiche e necessitava di un'analisi più approfondita della conoscenza. Scarbrough e Swan⁶¹ mostrano che una panoramica letteraria di articoli su temi di KM nel database ABI/Inform del 1998 rivela che il 70% circa dei temi trattati era relativo alla tecnologia dell'informazione o ai sistemi di informazione. La KPMG Consulting Company giunse alla seguente convinzione:

Il risultato di questo rapporto conferma che il Knowledge Management è una parte accettata del-

l'agenda imprenditoriale [...]. Tuttavia, i pieni benefici del KM vanno perduti e le organizzazioni non riescono ad affrontare le vere sfide del KM. In particolare, esse sono cieche alle considerazioni del personale, e molte vedono ancora il Knowledge Management in termini puramente tecnici. Il risultato è che il personale lamenta un sovraccarico di informazione e politiche non gratificanti per la conduzione di iniziative di KM (ad esempio attraverso la condivisione e il mantenimento delle conoscenze). Le organizzazioni non riescono a cogliere quei cambiamenti fondamentali delle loro operazioni quotidiane e della loro cultura che una riuscita implementazione del KM richiederebbe.⁶²

Storey e Quintas asseriscono che lo sviluppo della fiducia, delle motivazioni e dell'impegno dei lavoratori riassume uno dei punti chiave in relazione alla gestione degli operatori della conoscenza (*knowledge workers*) e, in particolare:

[...] È un paradosso il fatto che, mentre tante autorità e commentatori del Knowledge Management (KM) sono giunti alla conclusione che esso dipende in ultima istanza dalle persone, sia proprio l'aspetto personale (o HR) ad essere il più negletto negli studi in questo campo. Inoltre, gli operatori e analisti delle HR sono stati lenti a lasciare un segno in questa area emergente [...]⁶³

Un'ampia gamma di indagini e di testimonianze su casi di iniziative di KM mostra che i fattori umani, sociali e culturali sono i classici elementi determinanti per il successo o fallimento di queste iniziative, e alcune prove dimostrano, ad esempio, che non è rara da parte dei lavoratori una riluttanza a condividere, o addirittura ad accumulare le proprie conoscenze. La letteratura KM di "prima generazione" ha trascurato l'importanza di questi problemi.⁶⁴

Swan e altri⁶⁵ sollevano una critica del tutto simile alla letteratura sul KM, in quanto la comunicazione della conoscenza è possibile solo tra persone che, per lo meno in certa misura, condividano un sistema di significati. Dal loro punto di vista, la conoscenza non è trasferita ma deve essere continuamente creata e ricreata attraverso il lavoro di rete, man mano che gli individui giungono a condividere una comprensione comune o un comune quadro di riferimento. Edwards e altri,⁶⁶ in un'indagine su studiosi ed esperti pratici di KM, hanno scoperto che le "comunità di pratica"

⁶⁰ M.T. HANSEN – N. NOHRIA – T. TIERNEY, *What's your strategy for managing knowledge?*, "Harvard Business Review", 1999, March-April, p. 106-116

⁶¹ H. SCARBROUGH – J. SWAN, *Explaining the diffusion of Knowledge Management. The role of fashion*, "British Journal of Management", 12 (2001), 3-12.

⁶² KPMG, *Knowledge Management research report*, KPMG Consulting, 2000.

⁶³ J. STOREY – P. QUINTAS, *Knowledge Management and HRM*, in *Human Resource Management. A critical text*, J. Storey (ed.), Thomson Learning, London, 2001, p. 339-363.

⁶⁴ Cfr. D. HISLOP, *Knowledge Management in organizations...*, cit.

⁶⁵ J. SWAN – S. NEWELL – H. SCARBROUGH – D. HISLOP, *Knowledge Management and innovation...*, cit.

⁶⁶ J. EDWARDS – M. HANDZIC – S. CARLSSON – M. NISSEN, *Knowledge Management research and practice. Visions and directions*, "Knowledge Management Research & Practice", 1 (2003), 1, p. 49-60.

rappresentavano il secondo concetto in ordine di importanza nella letteratura sul Knowledge Management. Le comunità di pratica sono gruppi informali di individui che collettivamente creano e condividono conoscenza attraverso un'attività comune. Hislop suggerisce che il concetto di comunità di pratica sia basato su due premesse centrali: la prospettiva pragmatica della conoscenza e il carattere su base di gruppo dell'attività organizzativa.⁶⁷ Lave e Wenger le definiscono comunità di professionisti all'interno delle quali si sviluppa un apprendimento situazionale il cui risultato è lo sviluppo da parte della comunità di "un insieme di relazioni tra le persone, l'attività e il mondo".⁶⁸ Di recente, la mancanza di una chiara distinzione tra informazione e conoscenza è stata riconosciuta come uno dei problemi principali della letteratura sul Knowledge Management.⁶⁹ Si è anche sostenuto che la conoscenza sia difficile da gestire, o non possa essere gestita affatto. Alvesson e altri⁷⁰ sostengono che la conoscenza sia un fenomeno ambiguo, indeterminato e dinamico, intrinsecamente connesso al significato, alla comprensione e al processo, e quindi difficile da gestire. Essi ritengono che il Knowledge Management abbia più probabilità di fungere da pratica di gestione delle persone o dell'informazione che non da pratica impostata a facilitare la creazione di conoscenza.

Wilson arriva alla conclusione che il Knowledge Management sia un termine "ad ombrello" per una varietà di attività organizzative, nessuna delle quali si occupa della gestione della conoscenza.⁷¹ A suo avviso, le attività che non riguardano la gestione dell'informazione riguardano la gestione delle pratiche di lavoro, nell'attesa che i cambiamenti in aree come la pratica di comunicazione consentano la diffusione delle informazioni. Il Knowledge Management (qualunque cosa sia) è inoltre presentato come un ideale utopico, con risultati probabilmente simili. La conclusione inevitabile è che il KM sia, in gran parte, una moda passeggera di management, promossa principalmente da certe società di consulenza, e che probabilmente passerà, come le mode precedenti.⁷²

Miller sostiene che la conoscenza (cioè, "ciò che sappiamo"), essendo scarsamente comprensibile e gestibile da parte di noi stessi, può tanto meno esserlo per mezzo di sofisticate tecnologie di informazione e di comunicazione

(cioè, *groupware* e *shareware*). Egli sostiene inoltre che, se non ci decidiamo ad affrontare e a capire l'importanza e le implicazioni di $I = 0$ (cioè, che l'informazione non ha alcun significato) e del fatto che la conoscenza è la capacità prettamente umana di trarre significato dall'informazione (idealmente nella relazioni faccia a faccia con altri esseri umani), non potremo mai assurgere a nessuna "età dell'oro".⁷³ Miller afferma ancora che:

La conoscenza è, dopo tutto, *ciò che sappiamo*. E *ciò che sappiamo* non può essere mercificato. Forse, se non avessimo la parola "conoscenza" e fossimo costretti a dire "ciò che so", la nozione di "cattura della conoscenza" sarebbe vista per quel che è: un nonsenso!⁷⁴

Il ruolo della "moda" nello spiegare la diffusione del Knowledge Management è stato esaminato da Scarbrough e Swan,⁷⁵ i quali vedono nell'ambiguità stessa del concetto un possibile appiglio per questo discorso; l'ambiguità rende il KM passibile di interpretazioni e rimodellazioni multiple, che potenzialmente estendono la sua pertinenza a svariate comunità di pratica. Essi concludono che un panorama della letteratura sul Knowledge Management e delle letterature sull'organizzazione dell'apprendimento dimostra la mancanza di apprendimento dall'uno all'altro dei discorsi, nonché differenze fondamentali negli interessi e nelle questioni a cui essi sono rispettivamente rivolti. Queste scoperte suggeriscono che una vasta diffusione del Knowledge Management potrebbe essere spiegata in termini di modello di management in voga. Tuttavia, ulteriori considerazioni sull'appropriazione professionalmente differenziata dei concetti di Knowledge Management da parte dei sistemi di informazione e delle comunità di risorse umane sta a suggerire che il modello di moda fornisca una spiegazione solo parziale all'osservata diffusione del Knowledge Management.⁷⁶

La distinzione tra Knowledge Management (KM) e Information Management (IM) è lungi dall'essere ben articolata nella letteratura sul KM, e a questo si aggiunge la confusione intorno ai concetti di conoscenza e informazione.⁷⁷ Sebbene tanto l'IM quanto il KM richiedano un alto grado di coinvolgimento umano, i loro obiettivi sono

⁶⁷ Cfr. D. HISLOP, *Knowledge Management in organizations...*, cit.

⁶⁸ J. LAVE – E. WENGER, *Situated learning...*, cit.

⁶⁹ Cfr. M. MARTENSSON, *A critical review of Knowledge Management as a management tool*, "Journal of Knowledge Management", 4 (2000), 3, p. 204-216; H. TSOUKAS – E. VLADIMIROU, *What is organizational knowledge?...*, cit.; N.K. KAKABADSE – A. KAKABADSE – A. KOUZMIN, *Reviewing the Knowledge Management literature...*, cit.; cfr. T.D. WILSON, *The nonsense of Knowledge Management...*, cit.; F.J. MILLER, *I=0 (Information has no intrinsic meaning)*, "Information Research", 8 (2002), 1, paper 140.

⁷⁰ M. ALVESSON – D. KARREMAN, *Odd couple. Making sense...*, cit.

⁷¹ Cfr. T.D. WILSON, *The nonsense of Knowledge Management...*, cit.

⁷² Cfr. *ivi*.

⁷³ Cfr. F.J. MILLER, *I=0 (Information has no intrinsic meaning)...*, cit.

⁷⁴ *Ivi*.

⁷⁵ H. SCARBROUGH – J. SWAN, *Explaining the diffusion of Knowledge Management...*, cit.

⁷⁶ Cfr. *ivi*.

⁷⁷ Cfr. F. BOUTHILLIER – K. SHEARER, *Understanding Knowledge Management and Information Management: the need for an empirical perspective*, "Information Research", 8 (2002), 1, paper 141.

spesso molto diversi: il fine ultimo dell'IM è di assicurare che l'informazione sia immagazzinata e si possa recuperare, mentre lo scopo ultimo del KM è legato più strettamente agli esiti organizzativi. Il successo di un progetto IM si raggiunge quando è garantito il salvataggio e il recupero dell'informazione, mentre il successo di un programma KM dipende in ultima istanza dalla condivisione delle conoscenze.⁷⁸ Liquidare il KM come semplice moda di management potrebbe essere un'occasione mancata per capire come si sviluppi, si raggiunga e si usi la conoscenza nelle organizzazioni e, in ultima istanza, nella società.⁷⁹

Hildreth e Kimble⁸⁰ rilevano che un chiaro cambiamento nel movimento di KM è nel riconoscere l'esistenza di una conoscenza non catturabile, codificabile e immagazzinabile. È anche fondamentale prendere atto che la conoscenza – sia essa *soft* o *hard* – è nelle persone. L'importanza del contesto sociale nell'apprendimento della conoscenza *soft*, e i falliti tentativi di vedere l'IT come soluzione, indicano l'importanza degli aspetti umani per la gestione della conoscenza *soft*. Perciò, una parte *clou* della gestione delle conoscenze è facilitare la comunicazione e l'interazione tra le persone. Ogni vero progetto KM avviene in qualche misura progetto di conoscenza *soft*. Dobbiamo quindi spostarci dal tentativo di catturare/codificare/immagazzinare (cioè dall'Information Resource Management, IRM) verso l'accentuazione dell'aspetto umano. Il dualismo reificazione/partecipazione proposto da Wenger⁸¹ fornisce una via al KM, in quanto prende in considerazione la necessità di mantenere l'equilibrio tra gli aspetti maggiormente *hard* e quelli maggiormente *soft* della conoscenza e rinforza l'idea delle "comunità di pratica" come ambiente per creare, sostenere e nutrire gli aspetti più *soft* della conoscenza, sebbene i problemi rimangano.⁸²

5. Conclusioni

Come si è visto, esiste una diversità di prospettive praticamente su ogni aspetto del Knowledge Management:

dalle definizioni di conoscenza, al ruolo dei sistemi IT, fino al modo in cui le comunità di pratica dovrebbero essere gestite e sostenute. Su tutti questi punti c'è dibattito e disaccordo. Scarbrough e Swan⁸³ lamentano ciò che definiscono natura acritica e irriflessiva della corrente principale di letteratura sul Knowledge Management. Questa letteratura è tipicamente basata su una prospettiva oggettivistica della conoscenza, vista come un bene economico e non considerata nelle sue caratteristiche socialmente costruite, politiche, soggettive, contesto-dipendenti e dinamiche. La dominanza della prospettiva oggettivistica è stata contestata dalla prospettiva pragmatica, la quale postula che la conoscenza e il conoscere siano inseparabili dall'attività umana.⁸⁴

Come riconosciuto da Swan e altri,⁸⁵ vedere la conoscenza come costruita attraverso un processo di interazione sociale e di attenta interrelazione tra le comunità di pratica significa porre in primo piano questioni di *social networking*, di potere e di inclusione/esclusione sociale. L'ambiguità della distinzione tra informazione e conoscenza è stata una delle principali fonti di difficoltà e, in molti articoli, la distinzione tra informazione e conoscenza non è chiaramente articolata. L'impatto del KM è un campo complesso. Un altro tema pertinente che viene a mancare quando nella letteratura si descrive il valore del KM sono i costi.⁸⁶

Il Knowledge Management rimane ancora in larga misura un termine mal definito, con molte, spesso disparate teorie, applicazioni e tecnologie di management che rivendicano un posto sotto la sua bandiera.

Uno studio recente⁸⁷ sostiene che, prima di realizzare il Knowledge Management, ci sono ancora molti sviluppi da compiere. Questi, tuttavia, sono tutti in materie direttamente attinenti alla conoscenza (la sua epistemologia e applicazione piuttosto che la sua gestione). Molte di tali questioni sono epistemologicamente incerte, vale a dire: non è chiaro come si impari e si conosca in merito a tali cose. Di fatto, sono le applicazioni di "soluzioni" KMS (Knowledge Management System) non adeguatamente attente alle questioni filosofiche ad essere la principale ragione della continua delusione sul Knowledge Management in molti settori.⁸⁸

⁷⁸ Cfr. M. MARTENSSON, *A critical review of Knowledge Management...*, cit.

⁷⁹ Cfr. *ivi*.

⁸⁰ P. HILDRETH – C. KIMBLE, *The duality of knowledge...*, cit.

⁸¹ E. WENGER, *Communities of practice. Learning, meaning and identity*, Cambridge, Cambridge University Press, 1998.

⁸² P. HILDRETH – C. KIMBLE, *The duality of knowledge...*, cit.

⁸³ H. SCARBROUGH – J. SWAN, *Explaining the diffusion of Knowledge Management...*, cit.

⁸⁴ Cfr. D. HISLOP, *Knowledge Management in organizations...*, cit.

⁸⁵ Cfr. J. SWAN – S. NEWELL – H. SCARBROUGH – D. HISLOP, *Knowledge Management and innovation...*, cit.

⁸⁶ Cfr. M. MARTENSSON, *A critical review of Knowledge Management...*, cit.

⁸⁷ D.A. BLACKMAN – S. HENDERSON, *Know ways in Knowledge Management*, "The Learning Organization", 12 (2005), 2, p. 152-168.

⁸⁸ Cfr. *ivi*.

Riferimenti bibliografici

- ALAVI M. – LEIDNER D.E. (2001). *Review: Knowledge Management and Knowledge Management systems: conceptual foundations and research issues*, "MIS Quarterly", 25, 1, p. 107-136
- ALVESSON M. – KARREMAN D. (2001). *Odd couple: making sense of the curious concept of Knowledge Management*, "Journal of Management Studies", 38, 7, p. 995-1018.
- ASSUDANI R.H. (2005). *Catching the chameleon: understanding the elusive term "knowledge"*, "Journal of Knowledge Management", 9, 2, p. 31-44.
- BAILIN S. – CASE R. – COOMBS J.R. – DANIELS L.B. (1999). *Conceptualizing critical thinking*, "Journal of Curriculum Studies", 31, 3, p. 285-302.
- BLACKLER F. (1995). *Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation*, "Organization Studies", 16, 6, p. 1021-1046.
- BLACKMAN D.A. – HENDERSON S. (2005). *Know ways in Knowledge Management*, "The Learning Organization", 12, 2, p. 152-168.
- BOURNER T. (2003). *Assessing reflective learning*, "Education + Training", 45, 5, p. 267-272.
- BOUTHILLIER F. – SHEARER K. (2002). *Understanding Knowledge Management and Information Management: the need for an empirical perspective*, "Information Research", 8, 1, paper 141 (<http://InformationR.net/ir/8-1/paper141.html>).
- BRUCE C. – EDWARDS S.L. (2002). *Reflective Internet searching: an action research model*, "The Learning Organization", 9, 4, p. 180-188.
- CASTELS M. (1996). *The rise of the network society*, Blackwell, Oxford.
- CHOO C. (1996). *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions*, "International Journal of Information Management", 16, 5.
- COOK S.D.N. – BROWN J.S. (1999). *Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing*, "Organization Science", 10, 4, p. 381-400.
- DAVENPORT T. – PRUSAK L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- DRUCKER P. (1993). *Post-capitalist society*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- EDWARDS J. – HANDZIC M. – CARLSSON S. – NISSEN M. (2003). *Knowledge Management research and practice: visions and directions*, "Knowledge Management Research & Practice", 1, 1, p. 49-60.
- FACIONE P.A. (1990). *Critical thinking: a statement of expert consensus for purposes of educational assessment and instruction*, The California Academic Press, Millbrae, CA.
- HANSEN M.T. – NOHRIA N. – TIERNEY T. (1999). *What's your strategy for managing knowledge?*, "Harvard Business Review", March-April, p. 106-116.
- HART C. (1998). *Doing a literature review: releasing the social science research imagination*, Sage, London.
- HILDRETH P.M. – KIMBLE C. (2002). *The duality of knowledge*, "Information Research", 8, 1, paper 142 (<http://InformationR.net/ir/8-1/paper142.html>).
- HISLOP D. (2005). *Knowledge Management in organizations. A critical introduction*, Oxford University Press, Oxford.
- HUFFMANN K. – VERNON M. – WILLIAMS B. – VERNON J. (1991). *Psychology in action*, 2nd ed., John Wiley & Sons, NY.
- INGWERSEN P. (1992). *Information retrieval interaction*, Taylor Graham, London.
- JASIMUDDIN S.M. – CONNELL C. – KLEIN J.H. (2005). *The challenges of navigating a topic to a perspective researcher: the case of Knowledge Management research*, "Management Research News", 28, 1, p. 62-76.
- KAKABADSE N.K. – KAKABADSE A. – KOUZMIN A. (2003). *Reviewing the Knowledge Management literature: towards a taxonomy*, "Journal of Knowledge Management", 7, 4, p. 75-91.
- KLUGE J. – STEIN W. – LICHT T. (2001). *Knowledge unplugged: the McKinsey survey on Knowledge Management*, Palgrave, Basingstoke.
- KPMG (2000). *Knowledge Management research report*, KPMG Consulting.
- LAVE J. – WENGER E. (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- MAIORANA V. (1992). *Critical thinking across the curriculum: building the analytical classroom*, Blommington, Ind. – Eric Clearinghouse on Reading and Communication Skills, Edinfo Press.
- MARSHALL A. (1965). *Principles of economics*, MacMillan, London.
- MARSHALL L. (1997). *Facilitating knowledge management and knowledge sharing: new opportunities for information professionals*, "Online", 21, 5, p. 92-98.
- MARTENSSON M. (2000). *A critical review of Knowledge Management as a management tool*, "Journal of Knowledge Management", 4, 3, p. 204-216.
- MCDOWELL L. (2002). *Electronic information resources in undergraduate education: an exploratory study of opportunities for student learning and independence*, "British Journal of Educational Technology", 33, 3, p. 255-266.
- METAXIOTIS K. – ERGAZAKIS K. – PSARRAS J. (2005). *Exploring the world of Knowledge Management: agreements and disagreements in the academic/practitioner community*, "Journal of Knowledge Management", 9, 2, p. 6-18.
- MILLER F.J. (2002). *I=0 (Information has no intrinsic meaning)*, "Information Research", 8, 1, paper 140 (<http://InformationR.net/ir/8-1/paper140.html>).
- NEEF D. (1999). *Making the case for Knowledge Management: the bigger picture*, "Management Decision", 37, 1, p. 72-78.
- NONAKA I. – TAKEUCHI H. (1995). *The knowledge creating company*, Oxford University Press, Oxford.
- PETERSEN N.J. – POULFELT F. (2002). *Knowledge Management in action: a study of Knowledge Management in management consultancies*, working paper 1-2002, Kaupmannahoefn, Copenhagen Business School.
- POLANYI M. (1966). *The tacit dimension*, Anchor Books, New York, NY.
- POPPER K.R. (1966). *The open society and its enemies*, 5th ed., Routledge and Kegan Paul, London.
- ROBINSON L. – BAWDEN D. (2001). *Libraries and open society: Popper, Soros and digital information*, "Aslib Proceedings", 53, 5, p. 167-178.
- SCARBROUGH H. – SWAN J. (2001). *Explaining the diffusion of Knowledge Management: the role of fashion*, "British Journal of Management", 12, p. 3-12.
- SCARBROUGH H. – SWAN J. – PRESTON J. (1999). *Knowledge Management: a literature review*, Institute of Personnel and Development, London.
- STOREY J. – QUINTAS P. (2001). *Knowledge Management and HRM, in Human Resource Management: a critical Text*, edited by J. Storey, Thomson Learning, London, p. 339-363.
- STRAUSS A. – CORBIN J. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*, Sage Publications, London.
- SWAN J. – NEWELL S. – SCARBROUGH H. – HISLOP D. (1999). *Knowledge management and innovation: networks and networking*, "Journal of Knowledge Management", 3, 4, p. 262-275.

- TSOUKAS H. (1996). *The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach*, "Strategic Management Journal", 17 (Winter Special Issue), p.11-25.
- TSOUKAS H. – VLADIMIROU E. (2001). *What is organizational knowledge?*, "Journal of Management Studies", 38, 7, p. 973-993.
- WEBER R. (2003). *Editor's comments: the problem of the problem*, "MIS Quarterly", 27, 1, p. III-IX.
- WEBSTER J. – WATSON R. (2002). *Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review*, "MIS Quarterly", 26, 2, p. XIII-XXIII.
- WENGER E. (1998). *Communities of practice. learning, meaning and identity*, Cambridge University Press, Cambridge.
- WHIG K.M. (1997). *Knowledge Management: where did it come from and where will it go?*, "Expert Systems With Applications", 13, 1, p. 1-14.
- WILSON T.D. (2002). *The nonsense of Knowledge Management*, "Information Research", 8, 1, paper 144 (<http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html>).

Abstract

The popularity of knowledge management has increased rapidly in the last decade, and this subject has become a central topic of the management philosophy and a management tool. Recently, the literature has suggested that knowledge is socially constructed and inseparable from the communities of practice in which it is supported. There has been a trend towards recognising that there are aspects of knowledge which cannot be articulated, codified, captured and stored. The view of knowledge as an object has been challenged by the practice-based perspective, which emphasises the fact that knowledge is embedded within and inseparable from practice. This perspective views knowing as occurring on an ongoing basis through social processes of thinking and doing.