



# Acquisizione della conoscenza

## 1. Il progetto di ingegneria della conoscenza

Uno degli aspetti più complessi nell'ambito dei progetti di gestione della conoscenza in azienda è quello di esplicitare le conoscenze per poi formalizzarne l'acquisizione. Il primo passo da compiere è quello di strutturare un progetto di ingegneria della conoscenza: si parla di "progetto" in quanto solo con una definizione puntuale di obiettivi, attività, ruoli e tempi si ottengono risultati soddisfacenti. La conoscenza oggi rappresenta per le aziende il capitale intangibile di più alto valore e, pertanto, va conservato e migliorato. I progetti di ingegneria della conoscenza sono di diversi tipi e variano in base alle esigenze aziendali. Un primo tipo permette di mappare e identificare le conoscenze aziendali, soprattutto quelle implicite, per consentirne la conservazione e la condivisione. Una seconda tipologia può riguardare l'esplicitazione di conoscenze implicite per codificarle, conservarle e distribuirle nei centri di decisione dell'azienda. Una terza tipologia è invece più legata alla tecnologia: la necessità è quella di codificare e sistematizzare le conoscenze per implementarne l'uso attraverso, ad esempio, un software specifico. A seconda

COME ILLUSTRATO NEGLI ARTICOLI PRECEDENTI, LA CONOSCENZA È UN BENE INTANGIBILE E NON SEMPLICE DA FORMALIZZARE E CODIFICARE IN UNO SCHEMA STRUTTURATO. È NECESSARIO DUNQUE IMPOSTARE UN PROGETTO DI "INGEGNERIA DELLA CONOSCENZA" CHE DEFINISCA OBIETTIVI, ATTIVITÀ, RUOLI E TEMPI.

delle esigenze e degli obiettivi aziendali il progetto può assumere dimensioni e livelli di coinvolgimento diversi per l'azienda stessa (impatto organizzativo, tecnologico e così via). Uno degli scopi fondamentali dell'acquisizione della conoscenza è quello di esplicitare le conoscenze tacite, trasformandole in conoscenze esplicite o comunque codificabili e fruibili. Un progetto di acquisizione va strutturato in diverse fasi [vedi Fig. 1], tutte importanti per raggiungere gli obiettivi definiti nell'impostazione del progetto.

Si inizia con le fasi tipiche di un progetto: definizione degli obiettivi, analisi del contesto per dimensionare il progetto e definirne gli ambiti, costituzione del gruppo di progetto. Per quanto riguarda la fase di acquisizione, va identificata la tipologia di acquisizione, definito il coinvolgimento degli esperti, scelto il linguaggio di rappresentazione; quindi si passa alla fase operativa delle tecniche di acquisizione.

### Tipologia di acquisizione

L'acquisizione della conoscenza può avvenire in profondità o in ampiezza. Acquisire la conoscenza in profondità significa affrontare ambiti ristretti e specialistici che presentano una notevole complessità e richiedono un elevato livello di approfondimento; è tipico di processi produttivi o di Ricerca e Sviluppo. L'ambito di riferimento di un'acquisizione in ampiezza è molto più esteso e meno specialistico, quindi caratterizzato da una limitata complessità: si tratta del caso in cui, ad esempio, è richiesto di mappare le conoscenze e rilevare le competenze di un'area aziendale o di un reparto.

### Coinvolgimento degli esperti

Dopo aver identificato la tipologia di acquisizione è necessario coinvolgere gli esperti, ossia i portatori di conoscenza, con i quali raccogliere le informazioni per mappare la conoscenza. Il loro coinvolgimento è fondamentale perché guidano i manager o i consulenti impegnati nel progetto nell'identificazione e definizione degli elementi che caratterizzano le specifiche conoscenze messe in campo per svolgere una determinata attività. Gli esperti si suddividono in tre macrocategorie:

- *esperti del dominio*, che creano e utilizzano la conoscenza rilevante per creare valore per l'azienda;
- *esperti dell'informazione*, che organizzano la conoscenza in sistemi e strutture facilitandone l'uso e aumentandone l'accessibilità;
- *esperti della tecnologia dell'informazione*, che modellano l'infrastruttura della conoscenza assicurando l'efficienza dei processi di comunicazione e di informazione mediante la creazione di un'architettura informatica adatta alle necessità.

### Scelta del linguaggio di rappresentazione

Si passa poi a predisporre il linguaggio di rappresentazione, ossia il metodo per codificare e organizzare le conoscenze raccolte dagli esperti. Molto importante è definire gli obiettivi da raggiungere con l'esplicitazione di una conoscenza specifica. Se il processo è di natura tecnica, anche la scelta del linguaggio sarà più semplice; se al contrario il processo è più destrutturato, è necessario affidarsi a metodi più sofisticati e complessi. In ogni caso, il linguaggio deve essere:



**Fig. 1**  
Fasi del progetto di ingegneria della conoscenza

- in grado di rappresentare tutti i contenuti e gli aspetti di interesse del processo analizzato;
- facilmente comprensibile da parte degli esperti;
- semplice, così da consentire in maniera chiara e univoca tutte le conoscenze mappate.

## 2. I metodi per l'acquisizione delle conoscenze

Una volta definita la tipologia di acquisizione, scelti gli esperti e formalizzato il linguaggio, è il momento di acquisire la conoscenza adottando una tecnica specifica. I consulenti o ingegneri della conoscenza si incontrano dunque con gli esperti per raccogliere ed esplicitare le conoscenze oggetto del progetto. Di solito le tecniche di acquisizione rientrano in tre categorie principali:

- *tecniche dirette*, che consistono in un'interazione verbale diretta tra il consulente e l'esperto e comprendono interviste individuali o di gruppo;
- *tecniche mediate*, dove l'interazione tra consulente ed esperto è mediata da uno strumento tecnologico, di solito in forma scritta, e comprendono questionari e interviste virtuali;
- *tecniche indirette*, che non prevedono alcuna interazione tra consulente ed esperto ma solo osservazione dell'esperto durante l'attività.

Le più efficaci sono quelle dirette, in quanto l'interazione senza filtri con l'esperto consente di avere informazioni oggettive e senza equivoci. Per rendere ancora più efficace la raccolta di informazioni, molti consulenti adottano tecniche ibride che affiancano all'intervista diretta un'osservazione sul campo, così da verificare le attività svolte e i comportamenti di ciascun esperto nel contesto di riferimento.

Ogni processo di acquisizione prevede un'attenta fase di preparazione della raccolta di informazioni prima di realizzare la stessa, e una successiva fase di elaborazione in cui i dati e le informazioni raccolte vanno verificate, sistematizzate, struttu-



rate e codificate per renderle fruibili ai committenti. In questa seconda fase è fondamentale che il consulente effettui un'analisi critica di quanto raccolto, in modo che qualsiasi punto oscuro sia esplicitato con la massima chiarezza e completezza.

### 3. Un caso di acquisizione della conoscenza in un'azienda calzaturiera

Come visto nei precedenti articoli, la gestione della conoscenza in un'azienda calzaturiera può essere molto destrutturata, soprattutto in alcune aree aziendali e relativamente ad alcuni processi. Si riporta qui il caso di un'azienda calzaturiera di medie dimensioni, nella quale si è realizzato un progetto di gestione della conoscenza che ha riguardato principalmente i macroprocessi dell'area progettazione e produzione, in particolare il processo di industrializzazione.

L'azienda stava vivendo un momento particolare, legato ad alcuni aspetti contingenti:

- inserimento nell'area modelliera di una nuova figura come responsabile dell'industrializzazione, ruolo fino ad allora ricoperto da varie figure di diverse aree aziendali;
- introduzione di un nuovo sistema informativo a copertura del processo di gestione del ciclo di vita del prodotto (PLM) e dei dati tecnici di prodotto e di processo (PDM);
- richiesta, da parte di alcuni clienti importanti e proprietari di marchi di prestigio, di accorciare i tempi di messa in produzione dei nuovi modelli e di elevare il livello delle informazioni gestite, al fine di assicurare una più alta qualità delle forniture.

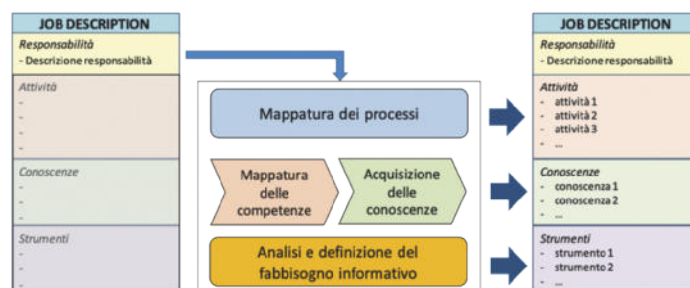
Questi aspetti hanno rappresentato i fattori critici di successo del progetto, nonché il set di obiettivi da raggiungere. La Direzione ha compreso che non sarebbe stato sufficiente un intervento di riorganizzazione: serviva la messa in atto di un progetto di gestione della conoscenza, che si integrasse con altre attività già messe in atto.

Il progetto è stato costruito su uno schema piuttosto articolato

e, per certi versi, assai innovativo [vedi Fig. 2]. Si è partiti dalla job description della nuova figura, che è diventata input e output del progetto stesso. Inizialmente è stato definito solo il profilo di responsabilità del ruolo; le attività, le competenze e gli strumenti invece sono stati derivati dal progetto di gestione della conoscenza impostato. Per le attività sono stati analizzati i processi, mentre per gli strumenti si è indagato e definito il fabbisogno informativo. Il cuore del progetto però è il sottoprogetto di gestione della conoscenza, diviso in due parti sequenziali: la mappatura delle competenze e l'acquisizione ed esplicitazione delle conoscenze.

Con la mappatura delle competenze si sono definiti il dominio delle conoscenze, la tipologia e gli esperti. Con la successiva fase di acquisizione, mediante tecniche dirette (interviste e focus group) e indirette (osservazione sul campo), è stato possibile descrivere, con un sufficiente livello di dettaglio, le conoscenze esplicite e implicite. In fase di industrializzazione, infatti, certe soluzioni e decisioni si basavano su metodi e modelli empirici diffusi tra i diversi esperti. Il dettaglio delle conoscenze è stato fondamentale per descrivere al meglio anche le attività ricostruite nella fase di analisi dei processi; la scelta di un linguaggio codificato ha consentito di alimentare il sistema PDM attraverso schede tecniche di materiali, lavorazioni, processi e molto altro che l'azienda ora è in grado di gestire a supporto dei propri dati tecnici.

A questo punto la Job Description ha assunto un valore enorme in quanto, oltre a responsabilità e attività, si è stati in grado di descrivere per il nuovo responsabile dell'industrializzazione anche il livello di conoscenze necessario a svolgere le attività assegnate e le decisioni da assumere.



**Fig. 2**  
Schema del progetto del caso aziendale

Il progetto ha avuto successo, anche se diverse sono state le difficoltà da gestire: in primis la naturale resistenza al cambiamento di alcune delle figure coinvolte e la difficoltà di individuare un linguaggio condiviso da tutti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA