## Studentessa

Raffaella Mosso

## Relatore

Paolo Marco Tamborrini

Tesi di laurea magistrale

Learn.Share.Remix. Analisi del modello di funzionamento delle attività di knowledge sharing interno a Reply



Dipartimento di Architettura e Design Laurea magistrale in Design Sistemico Politecnico di Torino A.A. 2022/2023

## Indice

01

## INTRODUZIONE

Metodo e struttura del lavoro di tesi

02

## IL KNOWLEDGE SHARING

Tipologie di conoscenza Definizioni di knowledge sharing Strumenti e strategie La formazione continua e le sue configurazioni L'importanza della condivisione

03

## COME SI FA KNOWLEDGE SHARING ALTROVE?

Analisi comparativa di casi studio

04

## **PUNTI CHIAVE**

Linee guida del knowledge sharing

05

## DEDLY SERVICES S.D.L.

Inquadramento e localizzazione Il valore delle persone Reply Social Network Gli spazi: i Solar TamTamy e Chick Norris TV

- 00	
	LEARN.SHARE.REMIX: LO STATO DELL'ARTE
ng em	ll modello bottom-up I format del knowledge sharing Le berries e il reedem Mappa lineare
$\frac{\Delta TI}{Ok}$	UNO SGUARDO AI DATI
ch	Databook User research Il dato mancante
NE OS	DIREZIONE INNOVAZIONE
ca es	Linee guida Mappa Sistemica Certificazione ed Open Badges Integrazioni
	CONCLUSIONI
nti	Ringraziamenti

# 01

\*

## Introduzione

Questa tesi nasce da un tirocinio nell'azienda Reply e dalla loro richiesta, unita alla mia volontà di osservare, investigare e valutare l'attuale modello di knowledge sharing, il cosiddetto

Lean.Share.Remix, basato su un paradigma bottom-up.

Obiettivo principale dell'analisi, che seguirà nelle prossime pagine, è stato quello di arrivare a comprendere come questo modello potesse essere reso più efficiente, efficace ed al tempo stesso innovativo. Per arrivare a ciò, questo viaggio parte dall'analisi della bibliografia e del significato intrinseco di conoscenza e dalla sua necessità di condividerla.

## Metodo e struttura del lavoro di tesi

Avendo costantemente centrale il focus della tesi, ovvero un'analisi strutturata del modello di knowledge sharing aziendale destinato a formare e mantenere costantemente aggiornati sugli ultimi saperi i consulenti di Reply sono state individuate tre principali domande che hanno guidato la ricerca: "perché è importante fare knowledge sharing?", "quali sono le strategie più innovative per fare knowledge sharing?" ed infine "come può essere reso più innovativo l'attuale modello?" . Per rispondere a queste domande, il lavoro si è articolato in due fasi.

08

La prima è stata la **fase esplorativa**, finalizzata alla comprensione del concetto di knowledge sharing, alle sue definizioni ed ai processi di condivisione di essa in letteratura, ma soprattutto in Reply stessa. Questo è servito a rendermi chiaro il campo di indagine ed a farmi comprendere quali fossero gli strumenti aziendali e non, a mia disposizione e come utilizzarli al meglio per raggiungere l'obiettivo finale del lavoro di tesi . Tali strumenti sono risultati utili nella seconda fase dove hanno avuto spazio, insieme a quanto raccolto tramite la ricerca, in un **ambito di natura meta-progettuale**.

Lo spazio, in termini di tempo e di approfondimento dedicati alle due fasi si sono equivalsi. Infatti il lavoro di ricerca ha permesso di conoscere lo stato attuale aziendale e risalire al background bibliografico che è alla base del knowledge management.

Successivamente mi ha consentito individuare le conoscenze utili e le informazioni rilevanti su cui basare la **revisione del modello di knowledge sharing interno a Reply**.

La fase meta-progettuale ha invece permesso di sistematizzare le conoscenze apprese al fine di rendere più efficace l'apprendimento dei saperi aziendali e di implementare soluzioni che ne aumentassero il livello di innovazione.

Da un punto di vista metodologico, l'insieme delle fonti bibliografiche, delle informazioni acquisite in azienda unite ai dati raccolti, è stato analizzato alla luce di una **prospettiva sistemica**. Partendo infatti dal modello lineare attuale, che vedremo nelle pagine successive, il lavoro di tesi mira a fornire una **proposta progettuale dal carattere integrato**.

# 

## 13

# II knowledge sharing

Prima di addentrarsi nella vastità di informazioni che concernono il knowledge sharing è bene soffermarsi sul significato di conoscenza. Questa impersona un concetto sfaccettato che si trova al centro dell'esistenza umana, acquisita attraverso l'esplorazione, l'osservazione, l'esperienza e la continua ricerca della comprensione. Nella sua essenza rappresenta un livello più profondo di riconoscimento consapevole di modelli, principi e relazioni che sono alla base dei fenomeni che incontriamo. La conoscenza è quindi una testimonianza della nostra capacità intellettuale come esseri umani¹, grazie a questa ci è consentito prendere decisioni informate, risolvere problemi e navigare nelle complessità della vita.

L'acquisizione della conoscenza è un processo dinamico e continuo. Implica l'esplorazione delle informazioni esistenti, la ricerca di nuove scoperte e l'assimilazione di diverse prospettive. L'apprendimento diventa il canale attraverso il quale espandiamo i nostri orizzonti intellettuali e raffiniamo la nostra comprensione del mondo. Dunque la conoscenza non è un fine in sé, ma un mezzo per uno scopo superiore, alimenta il progresso e l'innovazione. Tuttavia, è essenziale riconoscere che la conoscenza non è assoluta, ma si evolve man mano che emergono nuove scoperte, i paradigmi si spostano e le prospettive si espandono. Richiede una continua valutazione e revisione alla luce dei contesti in evoluzione.

## Tipologie di conoscenza

Non esiste un solo tipo di conoscenza infatti può essere classificata in diverse categorie.



14

Si tratta di una conoscenza tangibile e codificata, spesso trovata in libri di testo, manuali e banche dati. Questo tipo di conoscenza può essere facilmente comunicata e trasferita da una persona all'altra



Insita negli individui e talvolta difficile da articolare esplicitamente, è il risultato di esperienze personali, intuizione e know-how pratico. La conoscenza tacita è spesso acquisita attraverso l'impegno operativo e l'osservazione.



È interpretabile come
l'insieme di skills utilizzate
implicitamente dalle
persone per dare forma,
controllare o trasformare
"il fertile disordine della
pratica". La conoscenza²
pratica è composta dai
sistemi di significato e
dagli schemi di azione
utilizzati per agire nel
quotidiano.

## Job Related

Tecnica

Spesso riflette le conoscenze teoriche ed è acquisibile attraverso la condivisione della conoscenza pratica. Solitamente anche associata alla capacità di completare compiti complessi.

Anche soprannominata knowledge management racchiude le procedure operative ed organizzative.

**Dichiarativa**Procedurale

È caratterizzata dal carattere descrittivo e preposizionale. Riguarda le definizioni, i concetti di cui si dispone e consiste nel saper fare, sapere mettere in atto procedure e sequenze pratiche o razionali.

16

## Definizioni di knowledge sharing

La condivisione della conoscenza è un atto spontaneo che l'essere umano compie, in grado di favorire la crescita, la collaborazione e il progresso collettivo. È un impartire saggezza, intuizioni ed esperienze agli altri, consentendo loro di imparare e di espandere le proprie visioni. Quando si decide di condividere il proprio sapere con gli altri gli si da la possibilità di accedere a prospettive che potrebbero non aver ancora incontrato, si suscita curiosità, si accendono nuove idee e talvolta si sfida il pensiero convenzionale. La condivisione delle conoscenze promuove anche la formazione continua e la crescita personale. Incoraggia infatti gli individui a cercare continuamente nuove informazioni, sviluppare un pensiero critico e rimanere aperti a diversi punti di vista.

Dunque la condivisione della conoscenza è un **processo simbiotico**: mentre si da, si riceve in cambio. Condividendo le proprie conoscenze gli altri sono invitati a contribuire con le loro intuizioni, espandendo il pensiero di ognuno. Diventa un ciclo dinamico di apprendimento e crescita continua, creando una **effetto a catena** che riverbera in tutta la società.

La condivisione delle conoscenze assume molte forme, dagli ambienti educativi formali alle conversazioni informali davanti a una tazza di caffè. Può verificarsi all'interno di aule, sale riunioni, istituti di ricerca, community online e anche tra amici e familiari. Tante sono anche le sue definizioni rintracciabili consultando la bibliografia, in molti infatti in passato hanno cercato di darne un'esplicazione. Nella pagina accanto seguono alcune delle principali definizioni riguardanti la condivisione della conoscenza.

Lee

Bartol & Srivastava

**Ipe** 

Ryu, Ho & Han

Hooff & Rider

Renzl



Il knowledge sharing coinvolge le attività di trasferimento/o diffusione delle conoscenze da una persona, un gruppo o un'organizzazione ad un'altra persona o gruppo.<sup>3</sup>

3. Lee JN, The impact of knowledge sharing organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success, 2001

Il knowledge sharing è definibile come la condivisione di informazioni, idee, suggerimenti unite alla competenza reciproca.<sup>4</sup>

4. Bartol K.M., Srivastava A., Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems., Journal of Leadership, 2002

Il knowledge sharing si traduce nell'azione degli individui nel mettere le proprie conoscenze a disposizione di altri all'interno dell'organizzazione di cui fanno parte.<sup>5</sup>

5. Ipe M., Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework., Human Resource Development Review, 2003

Il knowledge sharing è definibile come il comportamento di diffondere il proprio acquisito di conoscenza con altri membri all'interno della propria organizzazione.<sup>6</sup>

6. Ryu S., Ho S.H., Han I, Expert Systems with applications, Elsevier, 2003

Processo dove gli individui si scambiano le loro conoscenze e insieme ne creano di nuove. Ciò implica che il processo consista nel donare e nel raccogliere. La donazione di conoscenza si traduce nel comunicare agli altri ciò che è il proprio capitale intellettuale mentre la conoscenza collezionata è paragonabile al consultare i colleghi.<sup>7</sup>

7. Hooff B., Ridder J.A., Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. Journal of Knowledge Management, 2004

Per knowledge sharing si intende un processo reciproco di scambio di conoscenze e comporta quindi contribuire, così come accumulare conoscenza dalla massa.<sup>8</sup>

## Strumenti e strategie

La conoscenza si muove dagli uni agli altri costantemente ed attraverso molteplici modalità. La forma più antica e basilare di condivisione delle conoscenze è la **comunicazione orale**, ovvero l'interazione diretta tra gli individui attraverso conversazioni e discussioni che consente chiarimenti e feedback immediati.

**Opere scritte**, come libri, riviste e articoli, sono state a lungo preziose fonti di conoscenza, soprattutto nell'antichità. Sono in grado di fornire informazioni dettagliate che possono essere studiate e condivisi con altri.

18

La tecnologia svolge un ruolo fondamentale nel facilitare la condivisione delle conoscenze su scala globale. Piattaforme online, social network e strumenti di collaborazione digitale consentono alle persone di connettersi, condividere idee e accedere alle informazioni da qualsiasi parte del mondo. Questo panorama digitale ha democratizzato la conoscenza, rendendola più accessibile agli individui che potrebbero essere stati precedentemente esclusi dai canali tradizionali di apprendimento.

I **motori di ricerca** come Google consentono agli utenti di trovare informazioni specifiche in modo rapido e semplice, consentendo una diffusione efficiente della conoscenza.

Con l'ascesa di **piattaforme di e-learning**, webinar e corsi online, la condivisione delle conoscenze è diventata ancora più chiara ed accessibile che mai. Gli esperti, ovunque si trovino, possono condurre seminari e corsi virtuali, raggiungendo un pubblico sempre più ampio e condividendo le proprie conoscenze specialistiche.

Una condivisione efficace delle conoscenze non riguarda solo gli strumenti ma anche le strategie con cui questa viene condivisa

Classificazione Ac, Minde MCC. 1997 Si tratta di sei strategie di knowledge management emergenti da uno studio su alcune organizzazioni considerate all'avanguardia. La prima è la strategia aziendale: un approccio globale al knowledge management, in cui spesso la conoscenza è vista come il prodotto. Vi è poi la strategia di gestione del patrimonio intellettuale che si concentra sulle risorse già all'interno dell'azienda che possono essere sfruttate più pienamente o migliorate. La strategia di responsabilità del patrimonio di conoscenza personale incoraggia a sostenere i singoli dipendenti a sviluppare le proprie capacità e conoscenze ed a condividerle. Seque la strategia di creazione della conoscenza che enfatizza l'innovazione e la creazione di nuova conoscenza attraverso la R&S. Si passa poi alla strategia di trasferimento delle conoscenze ed in conclusione l'ultima è la strategia incentrata sul cliente che mira a comprendere i

clienti e le loro esigenze e quindi a fornire loro

esattamente ciò che desiderano.

1661 · Duly 3

ocesso aziendala

Classificazione

I-Space, Bolso Nello schema di Boisot i beni conoscitivi possono essere collocati all'interno di uno spazio tridimensionale definito da assi, dal non codificato al codificato, dal concreto all'astratto e dal non diffuso al diffuso e che introduce la dimensione extra dell'astrazione. Propone quindi un "Ciclo di apprendimento sociale" che utilizza l'I-Space per modellare il flusso dinamico della conoscenza attraverso una serie di sei fasi. Si parte con la scansione tramite la quale si arriva al **problem solving** per poi giungere all'astrazione. Da guest'ultima comincia poi la diffusione che determina il successivo assorbimento portando poi alla fine del ciclo: l'impatto.

Le discipline er sema, Propongono tre "discipline di valore" : la leadership di prodotto, l'intimità con il cliente e l'eccellenza operativa come un modo per focalizzare le attività di un'organizzazione. Queste discipline del valore riflettono il fatto che il valore è determinato come compromesso tra convenienza, qualità e prezzo. Le organizzazioni di successo concentrano i loro sforzi su un'area particolare ed eccellono in essa piuttosto che cercare di esserlo in tutte e non riuscirci in nessuna. A un livello semplicistico ci sono tre elementi primari in un'attività competitiva: l'attività stessa, i suoi prodotti e i suoi clienti. Ognuna di queste tre componenti rappresenta il centro dell'attenzione per una delle discipline di valore.

1998

& Campany, 1998

di conoscenza
quella dello
si concentra
'interno di
na rete
settore
noscere
ne può
al
n, vi Sono state identificate cinque strategie di conoscenza impiegate da grandi aziende. La prima è quella dello sviluppo e trasferimento di buone pratiche, si concentra sull'identificazione delle migliori pratiche all'interno di un'organizzazione e sulla loro diffusione in una rete dispersa di sedi. Segue la creazione di un nuovo settore dalla conoscenza incorporata che consiste nel riconoscere che un'organizzazione può disporre di conoscenze che può sfruttare in modi nuovi. La terza strategia è quella del plasmare la strategia aziendale attorno alla conoscenza, vi è poi quella di promuovere e commercializzare l'innovazione: si concentra sulla creazione di una posizione competitiva attraverso una maggiore innovazione tecnologica e tempi di immissione sul mercato ridotti. Infine l'ultima strategia è quella di creare uno standard rilasciando conoscenza proprietaria ed è simile alla strategia di gestione degli asset intellettuali identificata da Wiig e dallo · Auedun & Kasui studio APQC.

1998CI assificazione

conos cenza, Nonalia

Questa matrice classifica la conoscenza in esplicita o tacita, individuale o collettiva. Nonaka e Takeuchi modellano il processo di "creazione organizzativa della conoscenza" come spirale in cui la conoscenza viene amplificata e trasformata attraverso 4 modalità. La prima è la socializzazione, un individuo acquisisce la conoscenza tacita tramite gli altri attraverso l'esperienza condivisa. Vi è poi l'esternalizzazione ovvero l'articolazione della conoscenza tacita in concetti espliciti e la combinazione che consiste nella sistematizzazione di concetti attingendo da diverse conoscenze esplicite. Infine vi è poi l'interiorizzazione, la conoscenza da esplicita si trasforma in tacita attraverso un processo di "learning by doing" e una verbalizzazione e documentazione delle esperienze.

Jan, Jap 90 1-11 eN6661 della conoscenza, Zaon, Jag

Questa matrice classifica la conoscenza in esplicita o tacita, individuale o collettiva. Nonaka e Takeuchi modellano il processo di "creazione organizzativa della conoscenza" come spirale in cui la conoscenza viene amplificata e trasformata attraverso 4 modalità. La prima è la socializzazione, un individuo acquisisce la conoscenza tacita tramite gli altri attraverso l'esperienza condivisa. Vi è poi l'esternalizzazione ovvero l'articolazione della conoscenza tacita in concetti espliciti e la combinazione che consiste nella sistematizzazione di concetti attingendo da diverse conoscenze esplicite. Infine vi è poi l'interiorizzazione, la conoscenza da esplicita si trasforma in tacita attraverso un processo di "learning by doing" e una verbalizzazione e documentazione delle esperienze.

va strategia della

inbualle

Le strategie elencate nelle pagine precedenti si concentrano sul processo di **trasformazione della conoscenza** e che la maggior parte dei processi utilizzati dalle azienda operano su un continuum piuttosto che su una trasformazione graduale. Partendo da queste teorie alcuni ricercatori hanno suggerito che la conoscenza 'esplicita' e 'tacita' dovrebbe essere considerata al fine di uno spettro di tipi di conoscenza piuttosto che essere le uniche due categorie in quello spettro.

Ciò di cui c'è bisogno è una classificazione che proponga uno spettro di approcci di gestione della conoscenza, se questo spettro può accogliere vari approcci allora può essere considerato sufficientemente completo per essere utile.

Derek Binney fornisce la struttura del KM Spectrum per aiutare le organizzazioni a dare un senso alla grande diversità di materiale che appare sotto il titolo di knowledge management. Il suo focus è sulle attività di KM che vengono svolte, raggruppate in sei categorie:

KM transazionale: la conoscenza è incorporata nella tecnologia

KM analitico: la conoscenza deriva da fonti di dati esterne

Gestione delle risorse KM: gestione esplicita delle risorse di conoscenza che possono essere riutilizzate in modi diversi

KM basato sui processi : la codificazione delle pratiche commerciali e la condivisione di gueste

Developmental KM : costruire le capacità dei lavoratori sulla conoscenza dell'organizzazione

Creazione KM: promuovere un ambiente che favorisca la creazione di nuove conoscenze

Avendo chiare le sei categorie del KM Spectrum individuate da Binney è possibile confrontare alcune delle strategie di conoscenza analizzate nelle pagine precedenti.

	Transazionale Analitico	Gestione Processi	Sviluppo Creazione
I-Space	Risoluzione dei problemi Scansione/ Astrazione	Impatto	Diffusione
Discipline del valore	Eccellenza operativa Intimità del cliente	Qualunque Eccellenz Operativ	Qualunque
Processo aziendale	Trasferimento di conoscenza Incentrato sul cliente	Patrimonio intellettuale Trasferimen conoscenz	
Strategie conoscenza	Conserva	ivo	Aggressivo

<sup>1.</sup> Tabella. Haggie K., Kingston J., Choosing your knowledge management strategy. Journal of knowledge management practice. 2003

Dalla tabella si può leggere come ognuna delle strategie possa migliorare le prestazioni aziendale attraverso l'approccio che mette in campo<sup>10</sup>. Dunque risulta chiaro che ciò che viene definito '**gestione della conoscenza**' consiste in realtà in una serie di tecniche che affrontano diversi problemi ed esigenze organizzative.

## La formazione continua e le sue configurazioni

Il knowledge sharing è intrinsecamente legato a quella che viene definita come formazione continua.

Con l'espressione formazione continua si fa qui riferimento al fenomeno spiegato dall'insieme di teorie, strategie e modelli organizzativi che tendono a interpretare, dirigere e gestire i processi formativi individuali e collettivi lungo tutto il corso dell'esistenza"

La dicitura di formazione continua è stata introdotta negli ultimi decenni del XX secolo e la sua rapida diffusione, in particolare in Europa, è legata in primo luogo al fatto che l'Unione Europea l'ha inserita, a partire dal 1994, tra gli obiettivi finanziati dal Fondo sociale europeo. Tale adozione ha l'obiettivo di 'agevolare l'adattamento dei lavoratori e delle lavoratrici ai mutamenti industriali e alle evoluzioni dei sistemi di produzione<sup>12</sup> ed ha portato così ad identificare l'espressione formazione continua con il knowledge management affrontato nei capitoli precedenti.

Si inizia a cogliere la necessità di una costante formazione solo a seguito dei primi studi di Thorndike negli Stati Uniti e di Vygockij nell'Unione Sovietica agli inizi del XX secolo. Essi cercavano di dare conferme scientifiche alla possibilità di **formarsi lungo il corso di tutta l'esistenza** di un essere umano.

Anche la psicologia comincia ad affrontare il tema dell'apprendimento continuo in età adulta. Secondo la psicologia umanista tutti gli esseri umani, in ragione della loro struttura mentale, sono determinati ad aumentare incessantemente il loro **potenziale conoscitivo**.

La prospettiva di una formazione lungo tutto il corso dell'esistenza diviene di interesse della maggioranza e di oggetto di strategie e di pianificazioni nel momento in cui gli stati accrescono il loro ruolo politico e finanziario per garantire una risposta alla crescente domanda di produzione. Si fa infatti strada una nuova teoria della crescita economica, secondo cui la conoscenza, specie quella scientifica e tecnologica, costituiscono buona parte del capitale dell'azienda. Nascono così alla fine degli anni novanta le metodologie di condivisione della conoscenza affrontate nel capitolo precedente.

Il campo operativo della formazione continua è scomponibile in quattro aree principali, distinte a seconda del loro carattere. Vi è l'ambiente formale legato al conseguimento di diplomi e attestati e quello non formale, corrispondente alle attività educative non tendenti a una certificazione. La formazione informale è individuabile nei processi educativi non organizzati né strutturati e quella accidentale si libera negli incontri accidentali con prodotti educativi e culturali nella vita quotidiana, nel lavoro o nel tempo libero.

La formazione continua assume diverse forme, schemi e configurazioni. Può trattarsi infatti di una arricchimento delle proprie conoscenze a livello individuale, ma anche in gruppo e soprattutto, come sottolineato anche in precedenza, accade molto spesso anche a livello aziendale. Tutte queste modalità di formazione continua se condivise arrivano a far parte di un unico grande sistema che genera un grande circolo di conoscenza. Il sapere organizzativo è costruito su gruppi che si scambiano conoscenza composti a loro volta da singoli che hanno una formazione individuale. La conoscenza di un gruppo assume così un valore maggiore della conoscenza del singolo, quest'ultimo però risulta influenzato dai gruppi e dall'organizzazione di cui fa parte. Questo concetto è rappresentato graficamente nella pagina accanto: la conoscenza del singolo più è condivisa più ne è amplificato il suo valore.

28



1. Singoli che provvedono individualmente alla propria formazione continua



2. I singoli che partecipano come gruppo alla formazione continua



 Il gruppo che crea formazione continua all'interno dell'organizzazione lavorativa

## L'importanza della condivisione

I cambiamenti imprenditoriali e sociali, ma soprattutto quelli tecnologici sono sempre più in accelerata. Al giorno d'oggi, la creazione, la condivisione e l'applicazione di nuove conoscenze è essenziale per la sopravvivenza della maggior parte delle imprese. Man mano che le cose cambiano la nostra base di conoscenze rimane indietro, mantenendo informazioni che probabilmente diverranno obsolete. La condivisione delle conoscenze aiuta a prevenire la ridondanza. Infatti quando l'informazione è condivisa, diventa accessibile a tutti, riducendo la probabilità di duplicare gli sforzi o ripetere gli errori. Questa efficienza non solo consente di risparmiare tempo e risorse, ma consente anche agli individui di costruire sulle conoscenze esistenti per fare ulteriori progressi.

Oltre alla costante condivisione del proprio sapere, è importante imparare a rendere produttiva la conoscenza che si possiede. La conoscenza infatti, come spiegato nel capitolo precedente, se ben condivisa e ben utilizzata diventa un potente strumento per risolvere i problemi, sviluppare nuove idee e migliorare i processi esistenti. Mentre ogni persona porta in tavola le proprie esperienze e prospettive uniche, l'intelligenza collettiva di un gruppo si espande in modo esponenziale.

In secondo luogo, la condivisione delle conoscenze favorisce una cultura della collaborazione. Promuove la comunicazione aperta e il lavoro di squadra creando un ambiente di supporto in cui la creatività e la cooperazione prosperano, portando indirettamente ad una maggiore produttività.

In un contesto più ampio si può affermare che la condivisione delle conoscenze contribuisce al progresso mirando all'innovazione.

Nell'ultimo ventennio è stato stilato il concetto di 'economia della conoscenza'<sup>14</sup>, per indicare una nuova fase di sviluppo in cui la conoscenza scientifica e le risorse umane dell'azienda rappresentano i maggiori fattori di crescita strategici verso il successo. Questa definizione permette di comprendere che sono le persone con la loro conoscenza intrinseca a costituire il vero valore dell'azienda e diventa ancora più fondamentale un knowledge sharing continuo poiché quando qualcuno lascia un'organizzazione, la sua conoscenza se ne va via con lui.

In conclusione, abbracciare la condivisione della conoscenza è fondamentale per l'avanzamento personale, organizzativo e sociale.



# 

# Come si fa knowledge sharing altrove?

Oltre alle teorie che riguardano il mondo della conoscenza, affrontate nel capitolo precedente, è fondamentale, per comprendere come funzionano al giorno d'oggi le cose, guardare all'applicazione dei concetti teorici nel mondo reale. I casi studio sono ciò che permette di compiere questo passo poiché rappresentano un ponte tra teoria e pratica.

## Analisi comparativa di casi studio

In questo capitolo è presentata un'analisi approfondita di alcuni fenomeni del mondo reale nell'ambito del knowledge sharing. Questi permettono di avere una comprensione completa sul campo di ricerca e di verificare cosa è già in uso e quali sono le diverse metodologie più diffuse per quanto riguarda la formazione continua, sia in ambito accademico che in ambito aziendale/organizzativo.

I casi studi che seguono sono stati raccolti attraversi una ricerca bibliografica e analizzati attraverso degli stessi parametri così da rendere la loro lettura della loro comparazione chiara.

## Esprit

Il programma comprende progetti di ricerca e sviluppo, ricerca di base complementare e misure di accompagnamento. Fornisce all'industria europea della tecnologia dell'informazione le tecnologie di base necessarie per soddisfare i requisiti competitivi, promuove la cooperazione industriale europea nella R&S nel campo delle tecnologie dell'informazione

## Metodologia

CommonKADS classifica i compiti basati sulla conoscenza in tipi di conoscenza generalmente classificati in compiti "analitici" (analisi di una situazione esistente o di un artefatto) e compiti "sintetici" (generazione di un nuovo situazione o artefatto).

## Strumenti

CommonKADS è un software che utilizza notazioni UML ove possibile, ir particolare diagrammi di classe, diagrammi di attività e diagrammi di stato.

## Validità

Permette che il knowledge management sia a tutti gli effetti un'attività analitica. Dal punto di vista di un ingegnere della conoscenza o comunque di una persona che deve apprendere rapidamente, le attività analitiche sono più facili da supportare con un software basato sulla

## COMU

Çanakkale Onsekiz Mart University è un'università di ricerca pubblica turca situata nella provincia di Çanakkale e nelle città circostanti. È membro della Rete delle università balcaniche, dell'Associazione universitaria europea, dell'Associazione internazionale delle università e dell'Unione delle università della Tracia.

## Metodologia

Comunicazione frontale svolta all'interno dell' orario di lavoro nei luoghi di lavoro. A turno ogni docente dona ai colleghi il proprio 'capitale intellettuale'.

## Strumenti

La dimensione della comunicazione intesa come il discorso tramite cui avviene condivisione della conoscenza da parte di un comunicatore efficace. Spesso il discorso è supportato da slide o materiale cartaceo.

### Validità

Secondo uno studio svolto dalla COMU questa modalità di trasmissione dell'informazione genera relazioni positive. I comunicatori si sentono soddisfatti di aver condiviso ciò che più sanno e soprattutto di averlo fatto con un gruppo di persone interno, piuttosto che esterno (farlo esternamente per molti avrebbe creato apprensione comunicativa.

## Ingo

INGO è un'azienda identificata come solution provider. Grazie alla specializzazione di competenze, sono in grado di soddisfare le specifiche esigenze di ogni cliente nei processi di Digital Transformation, Customer Experience e Customer Operations. Nell'hub tecnologico di ricerca e sviluppo INGO studiano, sperimentano e ricercano ogni giorno nuove soluzioni e processi per semplificare e valorizzare le relazioni tra persone attraverso la tecnologia.

## Metodologia

Comunicazione digitale svolta all'interno dell'orario di lavoro nei luoghi di lavoro o in smart.

## Strumenti

Acuto, piattaforma che detiene al suo interno tutte le conoscenze che vanno trasmesse ai dipendenti sotto forma di video multimediali e file testuali. Viene costantemente aggiornato.

### Validità

Facile accesso al materiale consultabile in qualunque momento. Disponibilità di un database in cui la conoscenza è messa anche per iscritto ed è strutturata ed accessibile.



Document360 è un'azienda nata con l'obiettivo di risolvere un loro problema, ma anche quello delle altre aziende di come fare knowledge sharing tra i dipendenti. Ha sviluppato così un sistema integrato di gestione dei documenti per il prodotto AMS360.

## Metodologia

Utilizzo di un software in cui i dipendenti possono utilizzare la barra di ricerca e sfogliare le categorie di conoscenza offerte

## Strumenti

Document360 è una soluzione di help desk basata su cloud che consente agli utenti di aziende di vari settori di creare, collaborare e pubblicare knowledge base self-service per i loro prodotti . Le funzionalità includono la gestione dei contenuti, la risoluzione guidata dei problemi, i forum di discussione, la catalogazione dei prodotti e altro ancora.

### Validita

Mette a disposizione dei propri dipendenti una libreria dettagliata che elenca tutto ciò che devi sapere sulla conoscenza aziendale.



Amazon.com è un'azienda di commercio elettronico statunitense, con sede a Seattle. Attualmente è la più grande internet company al mondo. Serve oltre 180 Paesi, riceve quasi 200 milioni di visite ogni mese e conta oltre 300 milioni di utenti registrati.

### Metodologia

Utilizzo di un'unica interfaccia che semplifica il processo di ricerca e gestisce grandi quantità di informazioni.

### Strumenti

Amazon utilizza il suo sito stesso per condividere il sapere. Infatti è presente una sezione chiamata 'help library' dove in autonomia è possibile cercare e ricevere le risposte richieste. Non viene infatti effettuata formazione costante tramite trainers interni o esterni, ma il tutto si svolge attraverso il loro sito web.

#### Validità

Questa base di conoscenza è valida per dipendenti e clienti in quanto contiene molti principi fondamentali di gestione della conoscenza per soddisfare le esigenze della forza lavoro e della base di clienti



Slack è un programma di messaggistica istantanea progettato da Slack Technologies e di proprietà di Salesforce. Sebbene Slack sia stato sviluppato per comunicazioni professionali e organizzative, è stato adottato anche come piattaforma comunitaria.

### Metodologia

Database della conoscenza posizionato su un'app di messaggistica in cui ogni sezione rivela opportunamente un elenco di argomenti secondari rilevanti. Questi sono tutti ancorati nel menu di navigazione principale.

### Strument

Slack è un'app di messaggistica che permette anche di costruire un database di materiali e informazioni facilmente consultabili in qualsiasi momento da chi fa parte del canale.

### Validità

Uno dei maggiori vantaggi di questo tipo di sistema di database della conoscenza è che gli utenti sapranno sempre dove cercare all'interno della base di conoscenza per trovare informazioni. Riduce significativamente il tempo necessario per cercare in giro, poiché esiste una chiara struttura di navigazione per scoprire contenuti pertinenti.



Calendly è una società di software che sviluppa una piattaforma di comunicazione aziendale utilizzata dai team per programmare, preparare e seguire riunioni esterne.

### Metodologia

Utilizzo di un tool che permette ai dipendenti di seguire online in autonomia durante l'orario di lavoro ur percorso di formazione pensato per loro attraverso guide interattive.

### Strument

Stonly è uno dei migliori strumenti software di gestione della conoscenza per creare una base di conoscenza aziendale senza codice. Sostituisce gli articoli statici con guide interattive in modo che i dipendenti possano scegliere percorsi di apprendimento personalizzati.

### Validità

L'apprendimento di conoscenze interne attraverso Stonly coinvolge il team con formazione interattiva, adozione della tecnologia e apprendimento continuo. Questo rende più dinamica e interessante la formazione.

# Bethany

La missione di Bethany è alleviare le sofferenze e soddisfare i bisogni a lungo termine dei senzatetto. Bethany è cresciuta notevolmente nel corso degli anni, sia nella gamma che nella qualità dei servizi di assistenza che fornisce. Attraverso tutti i suoi sette livelli di assistenza, che vanno dal lavoro di strada e dagli alloggi di emergenza alla formazione professionale e al servizio Homemaker. La maggior parte delle attività di Bethany si svolge a Edimburgo, anche se ci sono iniziative che iniziano in alcune altre città scozzesi.

### Metodologia

Biblioteca di risorse e processi di conoscenza chiave, sotto forma di manuali procedurali di auto-aiuto, oltre alla continua formazione del personale.

#### Strumenti

Materiale cartaceo consultabile autonomamente in qualsiasi momento dal personale negli orari di apertura della biblioteca.

#### Validità

Facile e rapido accesso al materiale consultabile in qualunque momento.



SourceForge è un servizio Web che offre ai consumatori di software una posizione online centralizzata per controllare e gestire progetti software open source e ricercare software aziendale.

### Metodologia

Utilizzo di un sistema di gestione dei documenti progettato per aiutare i team a organizzare, gestire e distribuire i contenuti quali documenti di testo, immagini, record, sondaggi, informazioni.

### Strumenti

PrizmDoc Viewer facilita il monitoraggio e il controllo dell'efficienza della formazione attraverso un editing costante e collaborazione sui progetti relativi alla condivisione delle informazioni.

#### Validità

PrizmDoc può essere ospitato autonomamente sulla nell' infrastruttura aziendale o accessibile tramite un back-end completamente gestito sul cloud pubblico o privato di Accusoft. Permette

# 04

米

# Punti chiave della conoscenza

Dopo aver verificato, attraverso l'utilizzo dei casi studio, come la teoria è applicata per trasferire la conoscenza è possibile provare a trarre le fila di quali sono i punti chiave che caratterizzano il knowledge sharing ed evidenziare delle linee guida comuni.

Attraverso la bibliografia si è dunque compreso che la linea tra apprendimento formale ed informale è quasi indistinguibile e non può essere definita rigidamente. Tuttavia può essere determinata in termini di meccanismi di apprendimento attraverso i quali la conoscenza è acquisita.

Condividendo tra loro la conoscenza gli individui scambiano reciprocamente il loro sapere implicito ed esplicito e insieme creano ne creano di nuovo. Tutti i processi di condivisione della conoscenza consistono di due parti: donare e raccogliere. La donazione di conoscenza può essere definita come il comunicare ad altri quale sia il proprio capitale intellettuale personale, mentre la raccolta di conoscenza è definibile come una consultazione dei colleghi al fine di far condividere loro il proprio capitale intellettuale. Ciò può avvenire a diversi livelli, individuale, in gruppo o in ambiente aziendale e più la conoscenza è condivisa più genera relazioni positive.

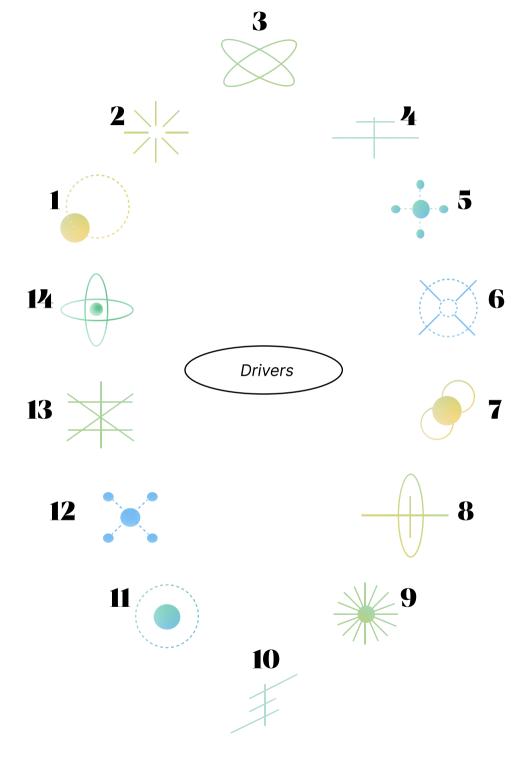
### **I drivers**

Oltre alla tipologia di apprendimento ed al processo di assimilazione di esso fondamentale è anche il **contesto** in cui la conoscenza è condivisa. Questa condivisione può avvenire a livello organizzativo secondo diverse strategie, come affrontato nel capitolo 2. A seconda dell'azienda ed al rispettivo ambito di riferimento la conoscenza sarà guidata da drivers diversi, i cosiddetti **drivers del knowledge management**.

I drivers sono dei fattori che dirigono le organizzazioni ad attuare e dare priorità a determinate modalità di gestione della conoscenza.

44 Questi drivers variano in base agli **obiettivi dell'azienda**, al settore di riferimento e all'ambiente esterno.

Nella pagina seguente sono rappresentati graficamente i drivers principali del knowledge management la cui spiegazione didascalica è rintracciabile attraverso il numero accanto ad ognuno di essi nelle pagine successive.

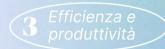




Le organizzazioni cercano di ottenerlo gestendo e sfruttando efficacemente le loro risorse d conoscenza. La condivisione e la conseguente applicazione della conoscenza possono portare all'innovazione e a prodotti/servizi migliori, che a loro volta migliorano la posizione di mercato.

La gestione della conoscenza promuove una cultura dell'innovazione fornendo una piattaforma per la condivisione di idee, intuizioni e best practice. La conoscenza collettiva dell'organizzazione può essere utilizzata come base per creare nuovi prodotti, processi e soluzioni.





La gestione della conoscenza semplifica i processi rendendo le informazioni facilmente accessibili e comportando una riduzione della duplicazione degli sforzi e una maggiore efficienza operativa.

Le organizzazioni che apprezzano la gestione della conoscenza danno priorità all'apprendimento e al miglioramento continuo. Condividere le lezioni apprese dai successi e dai fallimenti contribuisce a una cultura dell'apprendimento organizzativo.





Gestendo in modo efficace la conoscenza migliora la collaborazione tra team, dipartimenti ed individui. La condivisione di conoscenze e competenze scompone i silos e promuove la cooperazione.

La gestione della conoscenza aiuta le organizzazioni a mitigare i rischi condividendo informazioni su errori passati, sfide e soluzioni. Questo approccio proattive riduce la probabilità di ripetere errori.





critiche mentre i dipendenti esperti se ne vanno. La condivisione della conoscenza garantisce che le preziose competenze siano conservate e accessibili alle future generazioni di dipendenti.



I sistemi di gestione della conoscenza consentono a dipendenti di fornire un servizio clienti migliore accedendo rapidamente a informazioni accurate e pertinenti per rispondere alle richieste e alle preoccupazioni dei clienti

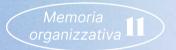
In ambienti in rapida evoluzione, la gestione della conoscenza supporta l'adattabilità. Le organizzazion possono prendere **decisioni informate** attingendo a esperienze passate e informazioni aggiornate.

Adattabilità al cambiamento



La gestione della conoscenza contribuisce alla pianificazione strategica informata fornendo informazioni sulle tendenze del mercato, sulle preferenze dei clienti e sui paesaggi competitivi.

I sistemi di gestione della conoscenza fungono da memoria organizzativa, conservando informazion storiche, lezioni apprese e documentazione per riferimento futuro.





Impegnare i dipendenti nella condivisione delle conoscenze può migliorare la soddisfazione e 'impegno sul lavoro riconoscendo e valorizzando le loro competenze.

Le organizzazioni possono monetizzare il loro capitale intellettuale **trasformando la conoscenza in prodotti**, servizi o consulenze commerciabili.



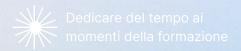


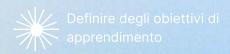
La gestione della conoscenza consente alle organizzazioni di monitorare e analizzare gli sviluppi esterni, aiutandole ad **adattarsi ai cambiamenti** nel loro settore o ambiente aziendale.

# Linee guida del knowledge sharing

Avendo affrontato da un punto di vista teorico e pratico il concetto e le strategie di condivisione della conoscenza si vuole dare un'interpretazione della **formazione continua come fattore abilitante dell'innovazione sociale** attraverso la formulazione di alcune linee guida racchiuse in sintesi nella pagina accanto.

Prima di tutto è necessario dedicare del tempo regolare all'apprendimento, ha priorità esattamente come qualsiasi altra mansione. Successivamente sono poi da definire degli obiettivi di apprendimento specifici e nell'affrontarli l'approccio migliore è quello di una mentalità curiosa, volenterosa di esplorare nuovi argomenti. Sviluppare un piano strutturato per la formazione continua sarà utile a delineare le risorse, i corsi e le attività unito anche all'utilizzo di un mix di fonti e di risorse. Per rendere il tutto meno noioso sono da esplorarsi nuovi format di condivisione delle conoscenze che talvolta possono risultare più efficaci delle metodologie standard. Da non sottovalutare i momenti di riflessione e di discussione attorno a quanto appena appreso, oltre ad impreziosire ancora di più la conoscenza creano un network. Infine trarre le somme periodicamente di quanto si è riusciti ad apprendere e celebrare i successi raggiunti nell'ambito dell'arricchimento delle proprie conoscenze crea il giusto clima di serenità che permette a sua volta di condividere nuovamente con altri ciò che si è appena appreso.

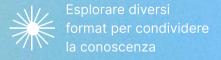


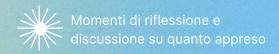


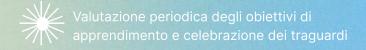


# Linee guida









# 

# Reply Services S.r.l.

Reply è una società di consulenza, composta da una rete di company, specializzata nell'integrazione di sistemi e servizi digitali con una particolare attenzione alla progettazione ed allo sviluppo di soluzioni basate sui nuovi canali di comunicazione ed i media digitali. Reply è caratterizzata da:

Una cultura incentrata sull' innovazione tecnologica

Una struttura flessibile in grado di anticipare gli sviluppi del mercato e interpretare i nuovi driver tecnologici

Una metodologia di consegna di comprovato successo e scalabilità

Una rete di company specializzate in settori di competenza specifici

Un investimento continuo nella ricerca e sviluppo

## Inquadramento e Iocalizzazione

L'azienda Reply nasce nel **1996 a Torino** dalla volontà di un piccolo team, guidato dal fondatore **Mario Rizzante** di aiutare la rivoluzione digitale. Ad oggi il team si è ampliato e conta oltre 12.500 dipendenti distribuiti in **16 paesi diversi**.

Reply opera nel campo della consulenza attraverso una **struttura a rete** di company, specializzate in processi, applicazioni e tecnologie. Ognuna di queste è centro di eccellenza nei rispettivi campi di competenza.

In ogni segmento di mercato in cui è presente, Reply combina le conoscenze specifiche del settore con una vasta esperienza nella fornitura di servizi e con una ricchezza data da capacità tecnologiche avanzate.

# **Processi**

Applicazioni

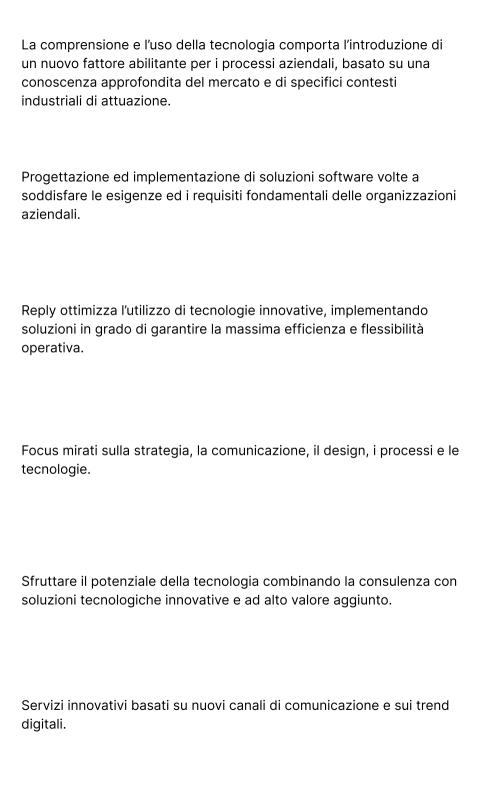
Tecnologie

Consulenze

Sistemi integrati

Servizi digitali





### Il valore delle persone

Reply unisce al suo interno più di 10.000 persone che rappresentano la forza dell'azienda in quanto ognuno di loro porta con se' oltre la propria conoscenza anche idee, pensieri e prospettive nate dai diversi background vissuti.

La diversità è ciò che rafforza i team che compongono le company di Reply. Infatti la cultura aziendale è incentrata sull'inclusione sociale e lavorativa, con una mentalità aperta che abbraccia la diversità e che lavora costantemente per eliminare la discriminazione e ogni tipo di discrepanza tra i dipendenti.

Per sviluppare una comunità che dia spazio alla diversità, all'inclusione e all'accessibilità è stato definito il programma Reply All-Uniquely Diverse, che si propone di parlare e discutere di temi legati all'inclusione e alla diversità, al fine di stimolare il miglioramento continuo. Guidati da principi di trasparenza, equità e apertura al dialogo, vengono proposti nuovi modi di collaborare e imparare gli uni dagli altri, con la consapevolezza che le soluzioni migliori e le idee più innovative nascono da questa diversità.

Il risultato dell'integrazione tra un sistema valoriale forte, basato sull'integrazione unita all'eccellenza nel campo dell'innovazione ed una costante attenzione alla valorizzazione della competenza e della conoscenza permette da sempre a Reply di crescere in maniera organica, mettendo al centro le proprie persone come protagonisti della propria offerta in ambito tecnologico, consulenziale e creativo.

Reply si basa sull'eccellenza delle persone che la compongono, su cui investe costantemente. Queste incarnano nel mondo l'immagine dell'azienda.

## **Reply Social Network**

La struttura interna Social Network è rappresentata da un valido team che si occupa di molti aspetti che concernono l'organizzazione di attività interne ed esterne con l'obiettivo di migliorare la condivisione delle conoscenze e sviluppare una cultura aziendale comune. Questo gruppo di persone lavora anche per creare una Life At Reply piacevole per i dipendenti e cerca costantemente di fare networking tra le varie company.

In questo ambiente, accolta dal team del Social Network si è svolto lo sviluppo di questo lavoro di tesi. Questo team infatti detiene le redini del programma Learn.Share.Remix (che verrà approfondito nel dettaglio nel capitolo 5), ovvero l'attività di formazione continua interna a Reply. Si tratta di un programma di apprendimento con contenuti generati dai replyers che permette ad altri dipendenti Reply di agire come docenti e relatori su argomenti di tendenza e di interesse per l'azienda.

## Gli spazi: il Solar

All'interno della maggior parte delle sedi Reply, in corrispondenza dell'ufficio del team Social Network, è presente il Solar, uno spazio colorato, modulabile e polifunzionale dedicato agli eventi aziendali. Questo luogo è dove converge la filosofia del team Social Network, un'area dedicata al networking tra replyers e tra le diverse company.

Il Solar infatti, oltre ad essere pensato per i meeting dei dipendenti con i clienti e per ospitare workshop e momenti di team building, nasce soprattutto con l'idea di spazio destinato ad ospitare il vivace calendario di eventi del programma di Learn.Share.Remix (affrontato nel capitolo 6). Più di una decina di volte al mese, in questo caleidoscopio di colori si riuniscono i replyers per condividere il proprio sapere, scambiare idee, spingere sempre oltre i confini della conoscenza. Gli oratori affascinano i loro colleghi con speech stimolanti così da dar vita a dibattiti e creare nuove connessioni tra i partecipanti.

L'obiettivo di questo spazio fresco e colorato è anche quello di incentivare sempre di più la passione per l'apprendimento.

La forza del Solar è la sua modularità, infatti è progettato per soddisfare diverse modalità di apprendimento e condivisione. Al centro della sala, verso il fondo, è posizionato un grande display utilizzato come supporto nei webinar, che quando non utilizzato mostra eventi aziendali passati e i prossimi appuntamenti del knowledge sharing da non perdere. La sala è dotata anche di una regia, che unita al display, consente la partecipazione da remoto ai replyers che non sono fisicamente in sede, assicurando che la conoscenza non conosca confini.

## TamTamy e Chick Norris TV

Per veicolare le comunicazioni, le informazioni e la conoscenza all'interno di Reply sono utilizzate due **piattaforme digitali**, una di impronta social network e l'altra video, entrambe made in Reply.

TamTamy è stato concepito da una company di Reply proprio con l'intento di social network aziendale che facilitasse la comunicazione e collaborazione all'interno dell'organizzazione. Ora al suo interno sono supportati diversi progetti dedicati alla formazione e alla gestione delle risorse umane. Al momento dell'assunzione, o comunque all'inizio di un rapporto lavorativo all'interno di Reply, viene creato il profilo utente di ogni dipendente che gli permette di visualizzare quelli che saranno i prossimi eventi aziendali in programma, le challenges e i contest aziendali attivi e gli eventi di formazione continua del programma Learn. Share. Remix che vanno in scena tutto l'anno. Proprio come nella maggior parte dei social network si possono seguire i replyers sui quali si vuole rimanere aggiornati ed anche qui esistono i gruppi, questi sono relativi ad argomenti specifici e qualunque dipendente se interessato vi può entrare. In base alle proprie preferenze vi è una homepage personalizzata, dove vengono suggeriti contenuti ed eventi che potrebbero essere di interesse. Anche le **interazioni** possibili sono paragonabili a quelle presenti nella maggioranza dei social network più utilizzati. Se un contenuto è di proprio gradimento è disponibile l'azione del 'mi piace', se si vuole esprimere il proprio parere su un tema lo si può commentare e se lo si vuole ritrovare facilmente è possibile salvarlo. Ogni contenuto può essere marcato con degli hashtag che ne facilitano la rintracciabilità e può essere condiviso con tutti o solo con determinati replyers.

Chick Norris TV è la piattaforma video aziendale nata durante il periodo del lockdown dovuto alla pandemia del Covid19. Questa infrastruttura digitale è stata progettata a seguito della necessita di proseguire nella formazione continua dei replyers anche a distanza e continuare a far partecipare i dipendenti agli eventi aziendali in una modalità diversa da quella classica in presenza a cui erano abituati. Si è così giunti ad aprile 2021 all'uscita di Chick Norris TV, una piattaforma video che permette di seguire sia eventi aziendali in live, sia di riguardarli in un secondo momento. A questa piattaforma hanno accesso tutti i replyers che, nel momento in cui guardano un video in diretta hanno la possibilità di commentarlo così da interagire con lo speaker e con gli altri partecipanti.

Il layout grafico prende ispirazione da uno dei servizi internazionali di streaming più famosi: Netflix. Nella home si viene subito accolti da quelli che sono i contenuti del momento, definiti highlight. Segue, subito dopo, la playlist dei 'what's on' ovvero gli eventi che saranno in programma nei giorni successivi e, la maggior parte di questi video, è costituita da eventi che riguardano il knowledge sharing aziendale. Sotto si trovano i video iniziati in precedenza che è possibile continuare a guardare. Da qui in poi iniziano alcune playlist su eventi aziendali, sugli ultimi video pubblicati da non perdere ed alcune collection su temi specifici.

Chick Norris TV è uno dei maggiori strumenti del knowledge sharing interno a Reply, infatti sulla piattaforma oltre a guardare i video si possono svolgere anche dei quiz per testare quanto si è appreso, questi si trovano nei video che riguardano la formazione continua aziendale.

# 06

法

# Learn. Share. Remix.

Il programma interno a Reply di condivisione della conoscenza prende il nome di Learn. Share. Remix. così da comunicare immediatamente l'obiettivo finale: **imparare, condividere ciò che si ha imparato e crearne un sapere ancora maggiore** dato dalla discussione e riflessione con gli altri. Tutti i replyers hanno la possibilità di formarsi e di formare continuamente, è un ciclo la cui logica è molto semplice:

1 Learn

Studiare e sperimentare sul lavoro creando esperienza. Imparare partecipando ad eventi interni ed esterni riguardanti le ultime strategie e tendenze della tecnologia.

Share

Mettersi in gioco diventando speaker per un giorno tenendo uno dei format proposti: Webinar, Labcamps, Bootcamps, e Xchange, o altro eventi Reply organizzati dal team Social Network. Facendo ciò guadagnerai delle berries da spendere in nuova formazione. 3. Remix

Riscattando le berries è possibile migliorare le proprie abilità aziendali tramite la formazione, la lettura o la partecipazione ad un evento. Una volta acquisiti nuovi saperi puoi sperimentare le tue nuove conoscenze e condividerle nuovamente con i colleghi.

### II modello bottom-up

Il modello bottom-up è una strategia di elaborazione dell'informazione e di gestione delle conoscenze che inizia al livello di base e si sviluppa gradualmente verso l'alto. A differenza dei tradizionali modelli top-down in cui le direttive provengono dall'alto, il modello bottom-up consente a individui e/o piccoli team di guidare la condivisione della conoscenza e di generare idee partendo dalle loro esperienze formative e lavorative.

Il processo solitamente inizia con i dipendenti in prima linea, che possiedono una propria esperienza, incoraggiati a esprimere le loro idee e a condividere il loro sapere. Le idee e soluzioni emergono da vari angoli dell'organizzazione, sono valutate e raffinate in modo collaborativo raggiungendo gradi più alti all'interno dell'azienda, proprio come da definizione di questo approccio: da elementi base fino ad un un sistema complesso.

Grazie a questo approccio ogni voce è valorizzata e contribuisce all'intelligenza collettiva dell'organizzazione oltre a **combinare diverse prospettive** per generare soluzioni innovative.

Tuttavia, il modello bottom-up non è privo di sfide. Richiede meccanismi di comunicazione e collaborazione efficaci per garantire che le idee siano condivise, valutate e integrate in modo efficiente all'interno dell'azienda.

Grazie a questo approccio ogni voce è valorizzata e contribuisce all'intelligenza collettiva dell'organizzazione

## I format del Learn.Share.Remix.

All'interno del programma Learn. Share. Remix sono proposti sette format diversi per condividere il proprio sapere così da rendere il replyer più libero di scegliere in base a quello che vuole comunicare e a come gli sia più agevole farlo.

Labcano

Seminari pratici di due ore e mezza, dedicati a temi tecnologici specifici. Formazione peer-to-peer, solitamente si svolge in un orario dalle 17.30 alle 20.00. L'introduzione si svolge anche online, la pratica solo in presenza.

ShowNeHow

Una sessione demo di un'ora con esperti che si svolge sia online che in presenza.

rspegup

webinar

Un'ora di sessione online ed in presenza dedicata a temi specifici affrontati tramite una lezione frontale. L'ascoltatore è passivo, ha la possibilità di interagire nel momento di Q&A alla fine dello speech.

saming Stoot

Una breve pillola di cinque/dieci minuti che mira ad approfondire argomenti tecnologici, creativi o aziendali. Non è un evento dal vivo.

Jour grimmes!

MIR

Proteam

mp Boology

Seminari di un'intera giornata con una sessione

approfondita su argomenti specifici. Formazione peer-to-peer presso gli uffici Reply

**peer** presso gli uffici Reply generalmente il venerdì, dalle 9.00 alle 18.00.

Death Match

Un dibattito su un argomento specifico con due diversi punti di vista e un moderatore per infiammare il pubblico e quidare

la disputa.

Death Malay

Bootegap

Kchange

Xchange

Vchange

Una presentazione di trenta minuti, uno Show Me How, o un Death Match all'**evento** aziendale annuale. Kchange

71

### Le berries ed il reedem

Le berries sono la **ricompensa** che ricevono i replyer che partecipano attivamente alla condivisione delle conoscenze dentro Reply, avendo il ruolo di speaker in sessioni, iniziative interne ed eventi, spiegati nel capitolo precedente, ed organizzati dal team Social Network. Queste berries talvolta, a discrezione del team Reply Social Network, possono esse assegnate per via di altre attività di condivisione delle conoscenze non facenti strettamente parte del programma Learn.Share.Remix.

Tutti coloro che lavorano all'interno di Reply possono ottenere le berries, ma non tutti possono riscattarle. Infatti le berries sono pensate per ricompensare i replyer attraverso **nuova formazione** che può essere acquisita tramite, libri, corsi online, partecipazione a conferenze e workshop. Per questo possono essere redente solo dai consulenti e dai consulenti senior. I manager ed i partner otterranno le berries qualora dovessero condividere la propria conoscenza ma non potranno spenderle per attività formative, queste potranno solo essere **donate** ad altri replyer.

Ogni replyer può visualizzare le berries guadagnate sul suo suo profilo TamTamy, queste possono essere di due tipologie:



visibili sul proprio profilo TamTamy e riscattabili per qualsiasi attività di apprendimento a scelta tra quelle prooposte

non sono più utilizzabili, poichè è passato più di un anno da quando sono state ottenute

Berries scadute

Il reedem delle berries è pensato per migliorare le abilità ed aumentare le conoscenze dei replyer mediante la frequenza di corsi, webinar, conferenze, corsi di perfezionamento, laboratori, o di materiale e strumenti come i libri e videocorsi. Il valore di un berries è di circa un euro/un euro e cinquanta.

Ogni dipendente può riscattare le proprie berries compilando l'apposito form presente nella sezione Learn. Share. Remix su TamTamy. Qui sarà possibile far sapere a un membro del team Social Network cosa si desiderà redimere tra libri, videocorsi, conferenze ed eventi o altro a scelta del replyer, infatti è possibile proporre qualcosa non presente nel catalogo Reply purchè rientri come attività di formazione. Nel caso di conferenze all'estero o workshop e laboratori che prevedeno un viaggio, i costi possono essere coperti dalle berries, il momento in cui mettere in stop il lavoro per la formazione però è dettato dalla company in cui si lavora.

La proposta di reedem è poi esaminata da un componente del team Social Network e se accettata non resta che prepararsi per imparare tante nuove cose.  $\rightarrow$ 

# 09

米

## Conclusioni

Il presente lavoro di tesi si è posto l'obiettivo generale di **analizzare** l'attuale modello di **knowledge sharing** interno a Reply e di valutarne la validità e se necessario, anche una **possibile revisione**.

Nonostante si ritenga che il contributo proposto costituisca un solido **punto di partenza** per approfondimenti ed integrazioni future, è bene specificare come esso non intenda assodare che le proposte fatte vengano implementate all'interno di Reply. Infatti, in vista di un'effettiva revisione del programma Learn.Share.Remix., si ritiene necessario condurre un ulteriore approfondimento in merito alla fattibilità economica delle implementazioni come certificazioni, Open Badges e l'utilizzo dei tool AI e alla fattibilità a livello gestionale di modificare alcuni flussi, di aggiungerne altri e di avviare nuove collaborazioni.

## Ringraziamenti

Se sono giunta al raggiungimento di questo grandissimo traguardo che è la laurea magistrale non è solo merito mio, ma anche delle tante persone che mi hanno circondato. Tutte mi hanno insegnato a loro modo sempre qualcosa che custodisco gelosamente nel mio cuore, tante mi hanno sostenuto con uno sguardo, una parola o un abbraccio, alcune sottovoce mi hanno criticata facendomi mettere in dubbio lati del mio carattere e facendomene rafforzare altri.

Non posso che iniziare con un grande grazie alla mia famiglia. Grazie mamma e papà per avermi dato la possibilità di studiare, per aver 142 assecondato le mie scelte scolastiche e avermi sempre incoraggiato alla riflessione, a sviluppare un mio pensiero critico, a non seguire la massa ma a saper avere una mia opinione. Grazie mamma per essere la mamma migliore che si possa desiderare, per tutte le volte che mi hai dato un passaggio prima di un esame ed hai sperato che io ce la facessi, per esserci stata sempre, in ogni momento: la tua presenza è fondamentale nella mia vita e questo traguardo è anche tuo.

Grazie papà per ricordarmi ogni giorno l'importanza di essere umili, per avermi insegnato che dagli altri si può sempre imparare qualcosa e per aver sempre creduto nelle mie capacità e nelle mie potenzialità, questo traguardo è anche grazie a te.

A mia sorella che spero, nonostante le diversità che ci caratterizzano, possa essere sempre fiera di me. Grazie per la tua spensieratezza che bilancia la mia serietà, sei stato il regalo più bello che mamma e papà potessero farmi.

A mia zia Gabriella che è la mia prima supporter, grazie per tutte le parole gentili che hai sempre saputo dire al momento giusto e averci tenuto per mano durante la crescita delle tue nipoti preferite.

A mia nonna Vitina, avrei tanto voluto che fossi qui, mi manchi tanto.

A Marco che da quando è entrato a far parte della mia vita me l'ha stravolta, ovviamente in meglio. Grazie per migliorarmi ogni giorno, per spronarmi sempre a fare il massimo e a credere in me stessa, perchè i limiti non esistono, siamo noi che ce li creiamo. Grazie per tutta l'energia e la positività che porti ogni volta che ci sei, non potevo chiedere persona migliore al mio fianco, tutti i giorni mi fai sentire davvero fortunata, grazie per avermi scelta tra più di otto miliardi di persone.

Alle mie amiche, non starò ad elencare i vostri nomi, so che appena sentirete queste parole saprete di essere voi. Grazie, grazie per quella mano sempre tesa, così da dimostrare di essere sempre lì. Grazie per avermi accolta come se mi conosceste da una vita, vi voglio bene e un grazie non basta.

Grazie Valentina per essere andata oltre quel voto, per avermi scelta tra tante, grazie per avermi dato questa opportunità te ne sarò grata per sempre. Grazie a te ho conosciuto una realtà aziendale meravigliosa, fatta di un team sensazionale più unico che raro. Grazie per tutte le cose che mi hai insegnato, per tutte le parole carine e gli elogi che mi fai, penso non esista una tutor aziendale migliore di te e se esiste di sicuro avrà qualche difetto che la renderebbe peggiore di te. Grazie per aver creduto in me fin dal primo giorno, spero che questo lavoro di tesi soddisfi almeno un po' le tue aspettative su questa analisi.

La lista potrebbe ancora continuare, quindi grazie, grazie a tutti quelli che hanno condiviso con me anche solo un po' del loro tempo, che in fondo è la cosa più preziosa.



# Bibliografia e sitografia

Capra F. Luisi P. (2014) Vita e natura. Una visione sistemica della vita. Arezzo, Aboca edizioni

Schon D. (2006) Formare il professionista riflessivo. Milano, Hoepli

Lee JN. (2001) The impact of knowledge sharing organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. Information & Management. Department of Information Systems, City University of Hong Kong. Articolo visitato il 13 febbraio 2023. https://doi.org/10.1016/S0378-7206(00)00074-4

Bartol K.M., Srivastava A. (2002) Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. Journal of Leadership, Articolo visitato il 15 febbraio 2023. https://doi.org/10.1177/107179190 200900105

Ipe M. (2003) Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. Human Resource Development Review. Articolo visitato il 15 febbraio 2023. https://doi.org/10.1177/1534484303257985

iRyu S., Ho S.H., Han I. (2003) Expert Systems with applications, Elsevier. Articolo consultato il 13 febbraio 2023. http://dx.doi.org/10.1016/S0957-4174(03)00011-3

145

Hooff B., Ridder J.A. (2004) Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. Journal of Knowledge Management. 117-130. Articolo consultato il 17 febbraio 2023. https://doi.org/10.1108/13673270410567675

Renzl B. (2008) Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation, Omega. 206-220 Articolo consultato il 17 febbraio 2023. https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.005

146
Haggie K., Kingston J. (2003) Choosing your knowledge
management strategy. Journal of knowledge management practice.
Articolo consultato il 21 marzo 2023. http://www.tlainc.com/articl51.htm

Choi B. (2002) Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. Expert Systems with Applications. 173-187. Articolo consultato il 24 marzo 2023. https://doi.org/10.1016/S0957-4174(02)00038-6

Treccani. (2000) **Formazione continua**. https://www.treccani.it/enciclopedia/formazione-continua\_%28Enciclopedia-Italiana%29/. Consultato il 12 aprile 2023

Federighi P. (1996) La gestione dei processi educativi nel contesto europeo. Dal lifelong learning ad una società con una capacità di iniziativa diffusa. Napoli, IBS

Sessa V., London M. (2006) Continuos Learning in Organizations: Individual, Group and Organizational Perspectives. Psychology Press, New York, Taylor&Francis Group

Cappellin R. (2003) Le reti di conoscenza e innovazione e il knowledge management territoriale. Milano, FrancoAngeli

Squire K. (2005) Game-Based Learning. An Xlearn Perspective paper. Wisconsin, Masie Center

Gumus M. (2007) The Effect Of Communication On Knowledge Sharing In Organizations. Journal of Knowledge Management Practice. Articolo visitato il 24 marzo 2023. http://www.tlainc.com/ articl133.htm

Squire K. (2005) Game-Based Learning. An Xlearn Perspective paper. Wisconsin, Masie Center

Reply. (2023) Annual financial report 2022. https://www.reply.com/contents/REP23-Bilancio\_ENG\_2022-1.pdf Consultato il 29 aprile 2023

Treccani (2012) **Bottom-Up.** https://www.treccani.it/enciclopedia/bottom-up\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/#:~:text=%2Du.,fino%20alle%20sue%20componenti%20elementari. Consultato il 29 maggio 2023

147

Ramesh Babu B., Gopalakrishnan S. (2008) Knowledge Sharing Tools and Technology: An Overview. Journal of Library and Information Technology. DESIDOC. Articolo consultato il 24 marzo 2023. https://www.researchgate.net/profile/S-Gopalakrishnan-2/publication/266863582\_Knowledge\_Sharing\_Tools\_and\_Technology\_An\_Overview/links/54ef1bae0cf2e2830866263f/Knowledge-Sharing-Tools-and-Technology-An-Overview.pdf

Lloyd P. Rieber (2005) Multimedia Learning in Games, Simulations, and Microworlds. The University of Georgia. Articolo consultato il 17 giugno 2023. http://lrieber.coe.uga.edu/mayer2005/

Pivec M. (2007) Games for Learning and Learning from Games.

Deakin University, Australia/UNITEC School of Information

Technology. 419-423. Articolo consultato il 28 giugno 2023. https://www.researchgate.net/publication/220166220\_Games\_for\_Learning\_and\_Learning\_from\_Games

Alavi M., E. Leidner D. (2001) Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. Management Information Systems Research Center, University of Minnesota. Articolo consultato il 21 marzo 2023. https://doi.org/10.2307/3250961

Wen Y., Tran D., Ba J. (2020) BatchEnsemble: An Alternative Approach to Efficient Ensemble and Lifelong Learning. Eighth International Conference on Learning Representations. Articolo consultato il 30 maggio 2023. https://doi.org/10.2307/3250961

Kristensson Uggla B. (2007) Who is the Lifelong Learner? Globalization, Lifelong Learning and Hermeneutics. Stud Philos Educ. 211–226. Articolo consultato il 4 maggio 2023. https://doi.org/10.1007/s11217-007-9074-y

M. Samieh H., Wahba K.(2007) Knowledge Sharing Behavior from Game Theory and Socio-Psychology Perspectives. 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. Articolo consultato il 30 giugno 2023. https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/4076753