

L'impresa della Conoscenza come modello virtuoso



Tra modelli teorici e pratiche applicative

di Francesco De Stefano



Nel contesto economico-manageriale la conoscenza viene considerata una fonte di un vantaggio competitivo che permette di adattarsi a realtà in continuo mutamento (Rullani, 2004). Da questa concezione ha avuto origine, con Nonaka e Takeuchi (1995), il concetto moderno di *knowledge management*, volto a sviluppare sistemi di organizzazione, apprendimento e diffusione della conoscenza nelle imprese. Particolare importanza ha poi l'approfondimento dell'aspetto relazionale della conoscenza, soprattutto al fine di crearne di nuova così da accelerare processi di innovazione. Di qui l'idea dell'"Impresa della Conoscenza" – *knowledge-based enterprise* o *knowledge intensive organization* – come la tipologia imprenditoriale "vincente" sul piano competitivo e strategico, poiché capace di far fronte alle rapide trasformazioni socio-economiche attuali.

L'"Impresa della Conoscenza", dunque, viene analizzata perlopiù dal punto di vista del *management* e dell'Ingegneria dell'Informazione, con lo scopo di migliorare le modalità di gestione della conoscenza all'interno delle organizzazioni, ottimizzando le prestazioni e aumentando il successo-profitto dell'impresa. Ciò che manca allora è una *prospettiva integrata*, che cioè si interroghi sulle pratiche imprenditoriali incentrate sulla "conoscenza" *a partire da* riflessioni di tipo etico-antropologico ed etico-economico. Si tratta, dunque, di analizzare un modello d'impresa dal punto di vista della *realizzazione delle persone* considerate nella loro molteplicità di dimensioni, integrando l'approccio squisitamente manageriale con una più ampia visione dell'umano, che ne garantisca il rispetto e la dignità al di sopra di ogni logica puramente economica (Cfr. Totaro, 2009; Dierksmeier e Melé, 2012). Per questo motivo occorre superare la concezione della *knowledge-based enterprise* (o *knowledge intensive-organization*) semplicemente

come un modello organizzativo capace di far “fruttare” la conoscenza delle persone in termini di profitto. L'*Impresa della Conoscenza* va invece promossa e sviluppata come un modello organizzativo che si prende cura delle persone nella loro relazione con il lavoro, stimolando la partecipazione più ampia possibile alle scelte imprenditoriali, incentivando la condivisione dei saperi per l'arricchimento reciproco, abbattendo le barriere gerarchiche e pregiudiziali e offrendo a tutti le stesse opportunità, preoccupandosi delle ricadute del proprio operato sul piano della relazione fra uomo-natura e praticando la [Responsabilità Sociale](#) ai vari livelli intra- e inter-organizzativi. È questo l'atteggiamento di un'*Impresa Responsabile*, un'*Impresa che pensa e agisce* in maniera rispettosa per l'umano e l'ambiente.

Per “calare nella prassi” l'orizzonte di senso sopra delineato, così da comprenderlo meglio, può essere utile considerare il caso concreto di un'impresa impegnata nella realizzazione di una “buona” integrazione tra lavoro e conoscenza, il [Gruppo Loccioni](#). Il Gruppo Loccioni nasce nel 1968 come piccola impresa artigiana. Radicata nella tradizione dei monaci e dei mezzadri-contadini della Valle di S. Clemente, essa si sviluppa localmente non svolgendo attività ripetitive (manifatturiere), ma impegnandosi sempre più in sfide e progetti per il miglioramento della *qualità* di prodotti, processi ed edifici, attraverso l'elaborazione di *sistemi di misura e controllo* ad alto contenuto tecnologico. L'elemento della *misura* posiziona fin da subito l'attività imprenditoriale del Gruppo Loccioni ben oltre le esclusive logiche di profitto. Si passa infatti dalla logica della *quantità* (tipica della produzione industriale vecchio stampo) a quella della *qualità*, e ciò significa che il fine ultimo dell'impresa non vuole essere il profitto fine a se stesso, ma l'incremento del benessere delle persone. La *misura* non è dunque applicata al *quantitativo* ma al *qualitativo*, e ciò rappresenta un importante aspetto innovatore che si riflette anzitutto sulla scelta delle aree di business: salute, energia, ambiente, sicurezza e comfort sono infatti le tematiche sulle quali si concentra lo sviluppo di tecnologie innovative all'interno del Gruppo. La “Missione” del Gruppo Loccioni, «integrare idee, persone, tecnologie per trasformare i dati in valore» lo proietta ben presto dall'orizzonte della «metal-mezzadria» a quello dell'«Impresa della Conoscenza», pur mantenendo integri i valori della tradizione contadina, primi fra tutti lo sguardo rivolto al futuro e la necessità di operare in rete. Essere un'«Impresa della Conoscenza» però non significa solo fare della conoscenza il motore propulsivo del proprio vantaggio di business, ma comporta la concezione dei propri dipendenti come *collaboratori*, *intraprenditori*, *knowledge players* che investono attivamente i loro saperi nell'impresa, condividendone i risultati. Per questo nel modello Loccioni di *Impresa della Conoscenza* l'elemento delle Persone – quali cercare e come curarle –, è il punto cruciale per la longevità e la sostenibilità dello sviluppo futuro del Gruppo e per il raggiungimento dei suoi obiettivi. Il mondo delle *Risorse Umane* del Gruppo presenta interessanti aspetti, a partire dalla recente scelta di denominare “*People*” il reparto dedicato, superando così la classica dicitura *Human Resources*. La scelta non è banale, poiché dietro un aspetto linguistico si cela la volontà di concentrarsi sul valore della Persona. Un valore che risiede non solo nelle sue capacità, abilità, conoscenze e competenze tecniche, ma anzitutto nel suo patrimonio relazionale, comportamentale e culturale. Ne deriva una visione “a tutto tondo”, che ispira le pratiche organizzative del Gruppo non tanto a “gestire” persone, quanto a *curare* la loro realizzazione professionale e crescita personale attraverso il Lavoro, *Prima, Durante e Dopo* la loro esperienza nel Gruppo (Cfr. Gabrielli,

2010). *Il Lavoro per la Persona* dunque, e non la Persona per il Lavoro.

Per approfondire

Gabrielli G. (2010), *Seguire e orientare le persone del “prima”, “durante” e “dopo”. Il Caso del Gruppo Loccioni* in [People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone](#), Franco Angeli, Roma.

I. Nonaka e H. Takeuchi, [The knowledge-creating company](#), Oxford University Press, New York, 1995; trad. it. Giovanni Stella, Guerini Associati, Milano, 1997.

Rullani E. (2004), [La fabbrica dell'immateriale, produrre valore con la conoscenza](#), Carocci, Roma.

D. Melé e C. Dierksmeier (a cura di) (2012), [Human Development in Business](#), Palgrave Macmillan, Houndmills,.

Totaro F. (2009), [Il lavoro come questione di senso](#), Eum, Macerata.

www.loccioni.com

Profilo dell'autore

Francesco De Stefano è dottorando in Human Sciences presso l'Università degli Studi di Macerata, dove ha precedentemente conseguito la laurea magistrale in *Scienze Filosofiche*. Il suo dottorato afferisce al bando Eureka della Regione Marche, dedicato a progetti di ricerca applicati alle realtà imprenditoriali del territorio. Si sta infatti occupando del “modello Loccioni” di *Impresa della Conoscenza*. I suoi principali interessi scientifici riguardano la *filosofia morale* e l'*etica economica*.