

Gli strumenti per la gestione delle conoscenze (Il Knowledge Management)

Cosa è il Knowledge Management

Le ultime leggi di riforma della Pubblica Amministrazione indicano un percorso gestionale-organizzativo degli Enti Pubblici nella direzione di un'ottica manageriale, secondo criteri di gestione vicini all'efficienza delle aziende private. Tali leggi presuppongono criteri di snellezza operativa e de-burocraizzazione degli Enti. Obiettivo essenziale, per i sistemi organizzativi e per la pubblica amministrazione, è il gestire e utilizzare al meglio la "Conoscenza Organizzativa" nel suo insieme e non per singole unità (Strategia Olistica).

Il Knowledge Management, ovvero la gestione delle conoscenze aziendali, rappresenta la nuova frontiera degli studi di management d'impresa, dopo il Total Quality Management e il Reengineering.

Il Knowledge Management è, infatti, un nuovo modo di pensare all'organizzazione e alla condivisione delle risorse intellettuali e creative di un'organizzazione. Esso si riferisce allo sforzo sistematico di trovare, organizzare e rendere disponibile il **capitale intellettuale** di un'azienda o di un ente, nonché di alimentare una cultura di apprendimento continuo e condivisione della conoscenza, in modo che le attività organizzative possano costruire sulle conoscenze già acquisite.

Possiamo dire che il capitale intellettuale di una organizzazione è la somma delle sue informazioni, della sua esperienza, delle sue conoscenze concrete, delle sue relazioni, dei suoi processi.

Non basta, tuttavia, mettere a fattor comune le conoscenze se esse non sono organizzate in maniera efficiente: avere un maggiore accesso alle informazioni, si rivela infatti inutile se quelle informazioni sono eccessive o non sono utilizzate per facilitare gli obiettivi ed il successo dell'organizzazione.

Sebbene i processi di informatizzazione degli Enti Pubblici giochino un ruolo importante nel permettere l'immagazzinamento e la diffusione di dati ed informazioni all'interno dell'organizzazione, la tecnologia rappresenta soltanto una parte di un puzzle più grande.

Un sistema completo di Knowledge Management include non solo processi per acquisire ed archiviare conoscenze ed organizzarle per un facile accesso, ma anche modi per generare nuova conoscenza attraverso l'apprendimento e per condividere la conoscenza all'interno di tutta l'organizzazione.

Struttura del Knowledge Management

Nell'ambito della letteratura sul Knowledge Management si suole distinguere tra: conoscenza "*esplicita*" (o tangibile) ed "*implicita*" (o tacita).

Negli ultimi anni si sente sempre più parlare del valore della conoscenza, sia implicita che esplicita, per lo sviluppo delle organizzazioni. Nell'attuale contesto della **knowledge based economy** in cui viviamo, la conoscenza, di cui le risorse umane sono portatrici, rappresenta la risorsa scarsa di maggior valore. Per questa ragione, la gestione efficace delle conoscenze, ossia delle risorse intangibili (intangibles asset o knowledge capital), rappresentate dal capitale umano, organizzativo e di mercato, diventa fondamentale per definire strutture organizzative efficienti ed efficaci.

La conoscenza dei dati da sola, tuttavia, non è sinonimo di dati e di informazioni, nonostante faccia uso di entrambi. I dati sono fatti e numeri semplici ed assoluti che, per se stessi, sono di scarsa utilità. Perché siano di utilità all'organizzazione, i dati vengono elaborati in *informazioni* attraverso il loro collegamento ad altri dati e convertiti in un utile contesto per un utilizzo specifico. La conoscenza nasce, quindi, dal tener conto dal collegamento di un'informazione con altre informazioni e dal confronto con le conoscenze già acquisite. Rispetto a dati ed informazioni, la conoscenza implica sempre l'intervento del fattore umano. La conoscenza si basa sulle informazioni precedenti, sull'esperienza diretta, sull'intuito e sulla comprensione, e quindi sulla ricerca del modo in cui agire in base all'informazione per conseguire gli obiettivi organizzativi.

Conoscenze implicite ed esplicite di una organizzazione

Le organizzazioni hanno a che fare sia con la conoscenza esplicita, sia con quella implicita o *tacita* che spesso ne rappresenta la parte maggiore.

La *conoscenza esplicita* è la conoscenza formale e sistematica che può essere codificata, messa in forma scritta e trasmessa agli altri per mezzo di documenti o istruzioni in generale.

La *conoscenza implicita*, si basa sull'esperienza personale, su regole approssimative, intuizioni e giudizi soggettivi: comprende il know-how personale, e le competenze pratiche, le conoscenze e l'esperienza individuali che sono spesso difficili da trasmettere agli altri.

Il concetto di Knowledge Management da poco sta diventando parte integrante della visione strategica di servizio di un Ente Pubblico o di una Azienda.

Il Knowledge Management richiede spesso un profondo cambiamento di tipo culturale da parte dell'organizzazione: infatti, poiché dalla conoscenza deriva alle persone un potere all'interno dell'organizzazione, c'è un forte impulso a tesaurizzarla piuttosto che a condividerla.

Ci sono tre fattori che stanno alla base dell'interesse nei confronti del Knowledge Management:

- a) I rapidi progressi dell'information technology, rendono possibile condividere la conoscenza esplicita più velocemente e facilmente e permettono inoltre di connettere le persone all'interno di network per la condivisione della conoscenza tacita.
- b) I dirigenti hanno visto come imperativo il valutare le risorse della conoscenza delle proprie organizzazioni e il modo di impiegarle al meglio.
- c) Il crescente interesse per il Knowledge Management è strettamente connesso allo sforzo dell'innovazione organizzativa di diventare "learning organization" nelle quali i dirigenti si impegnano a costruire una cultura e un sistema per la creazione di una nuova conoscenza sia implicita che esplicita e renderla disponibile al posto giusto al momento giusto.

Il primo approccio al Knowledge Management riguarda principalmente la raccolta e la condivisione delle **esperienze esplicite**, in gran parte attraverso sistemi di information technology. La conoscenza esplicita può comprendere proprietà intellettuali come procedure o resistenze della pubblica amministrazione, capacità di avviare processi orientati ai risultati. Quando un ente adotta questa organizzazione l'attenzione deve essere posta sulla raccolta la codificazione della conoscenza e sulla sua archiviazione all'interno di database dove possa essere facilmente rintracciata da chiunque nell'ambito dell'organizzazione. La conoscenza viene raccolta dagli individui che la possiedono e organizzata in documenti ai quali altri possono accedere e che possono riutilizzare.

Il secondo approccio si focalizza sulla valorizzazione dell'esperienza e del **know-how individuale** –conoscenza tacita- collegando le persone fisicamente o con media interattivi anche in modalità Intranet – Internet - Extranet.

La conoscenza tacita include il know how professionale (il sapere come si fa), le conoscenze e la creatività individuali, l'esperienza personale e l'intuito. Adottando questo approccio i manager si concentrano sullo sviluppo di network di tipo trasversale rispetto alle solite gerarchie dell'ente che collegano tra di loro individui allo scopo di condividere la conoscenza di tipo tacito. L'information technology, ha in questo caso il compito principale di supportare e facilitare le conversazioni tra persona e persona.

Gestione funzionale delle conoscenze implicite ed esplicite

Avendo definito i meccanismi base della impostazione dell'approccio organizzativo orientato al Knowledge Management analizziamo ora le possibili applicazioni.

A) Meccanismi per la gestione della conoscenza "*esplicita*"

Le organizzazioni possono utilizzare una varietà di meccanismi per supportare la raccolta e la condivisione delle risorse della conoscenza. Alcuni meccanismi particolarmente utili per la gestione

della conoscenza di tipo esplicito sono il: “Data Warehousing” e “Data Mining” ed il “Knowledge Mapping”.

- Il “**Data Warehousing**” e il “**Data Mining**” costituiscono i primi strumenti per dare un’impalcatura di servizio ai dati raccolti in maniera non coordinata e soprattutto non finalizzata. Esso consente di reperire il “know how” esplicito e riutilizzarlo in occasioni simili od uguali. (ad esempio nella P.A. prassi e procedure per la partecipazione a bandi Europei o la rendicontazione di progetti). Esso costituisce il punto di partenza per attivare forti sinergie di gruppo.
- Il “**Knowledge Mapping**” deriva dalla volontà aziendale di mappare le conoscenze allo scopo di localizzare dove la conoscenza è localizzata all’interno dell’organizzazione e come potervi accedere. Esso quindi consente di guidare le persone verso le risorse (umane e documentali) che si trovano all’interno o all’esterno dell’organizzazione.

B) Meccanismi per la gestione della conoscenza “tacita” (Implicita).

Amplissime sono le possibilità derivanti dall’utilizzo degli strumenti ITC (Information Communication Technology) che possono andare dagli strumenti minimi quali le mailing list o i forum a vere e proprie comunità di interessi policentriche secondo un’ottica trasversale rispetto all’organizzazione dell’Ente.

Da stime fatte presso società americane che adottano sistemi simili (Xerox, IBM, etc.) si può dedurre un aumento della produttività intorno al 50%.

Strumenti:

- **Dialogo.** Il meccanismo principe che consente la condivisione delle conoscenze tacite è il dialogo, inteso nella possibilità di riunire di persona o in maniera virtuale attraverso strumenti interattivi. L’obiettivo del dialogo è di riunire le persone al fine di dar vita ad una intelligenza collettiva. Esso a differenza del dibattito che consiste nel porgere in maniera difensiva le proprie posizioni, consente di accostarsi al problema in maniera costruttiva e costruire soluzioni. Si richiede una relazione di fiducia tra i partecipanti, che consenta la possibilità di trovare nuove soluzioni e può trasformare gli schemi di comunicazione all’interno dell’organizzazione.
- **Apprendimento e narrazione organizzativa, “Narrazione”.** Approccio ulteriore possono essere le “storie di apprendimento” come momento di autocoscienza da parte del singolo e partecipazione alla conoscenza delle soluzioni da ricercare.
- **Comunità di pratiche.** Consiste nel far confrontare persone (anche di più enti) che si occupano di stessi argomenti al fine di costituire gruppi di auto-aiuto. Esse si costituiscono spesso in maniera informale (ad esempio secondo processi simili ai C.R.A.L. degli Enti), nel momento in cui le persone si avvicinano ad altre che condividono i loro stessi interessi o bisogni, e affrontano problemi simili.

Il Knowledge Management in una organizzazione

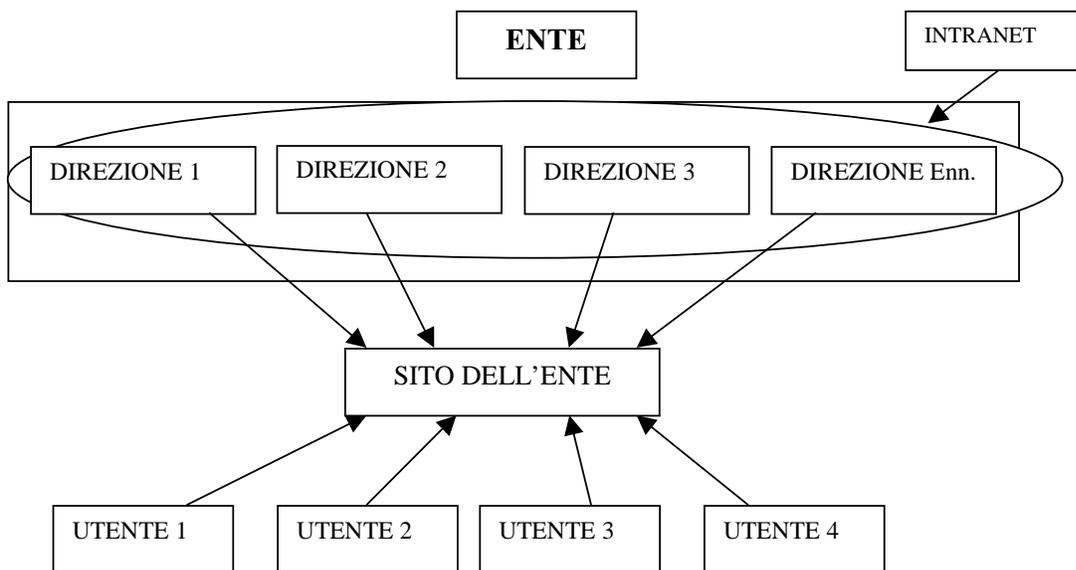
Nell’Ente Pubblico il KNOWLEDGE MANAGEMENT non può essere qualcosa di spontaneo, bensì un’attività in qualche modo formalizzata. Ciò significa, ad esempio, focalizzare l’attenzione, da un lato, sui fattori della conoscenza che possono far aumentare la produttività di un’organizzazione, e dall’altro sugli aspetti della conoscenza che sono già presenti nella struttura organizzativa, nelle persone, quindi sviluppare la strategia che consenta di impiegare tali conoscenze per raggiungere gli obiettivi istituzionali.

Scegliere una strategia di KNOWLEDGE MANAGEMENT significa definire in che modo viene utilizzato il capitale intellettuale e che tipo di supporto offrirà questo nuovo aspetto **organizzativo-funzionale**.

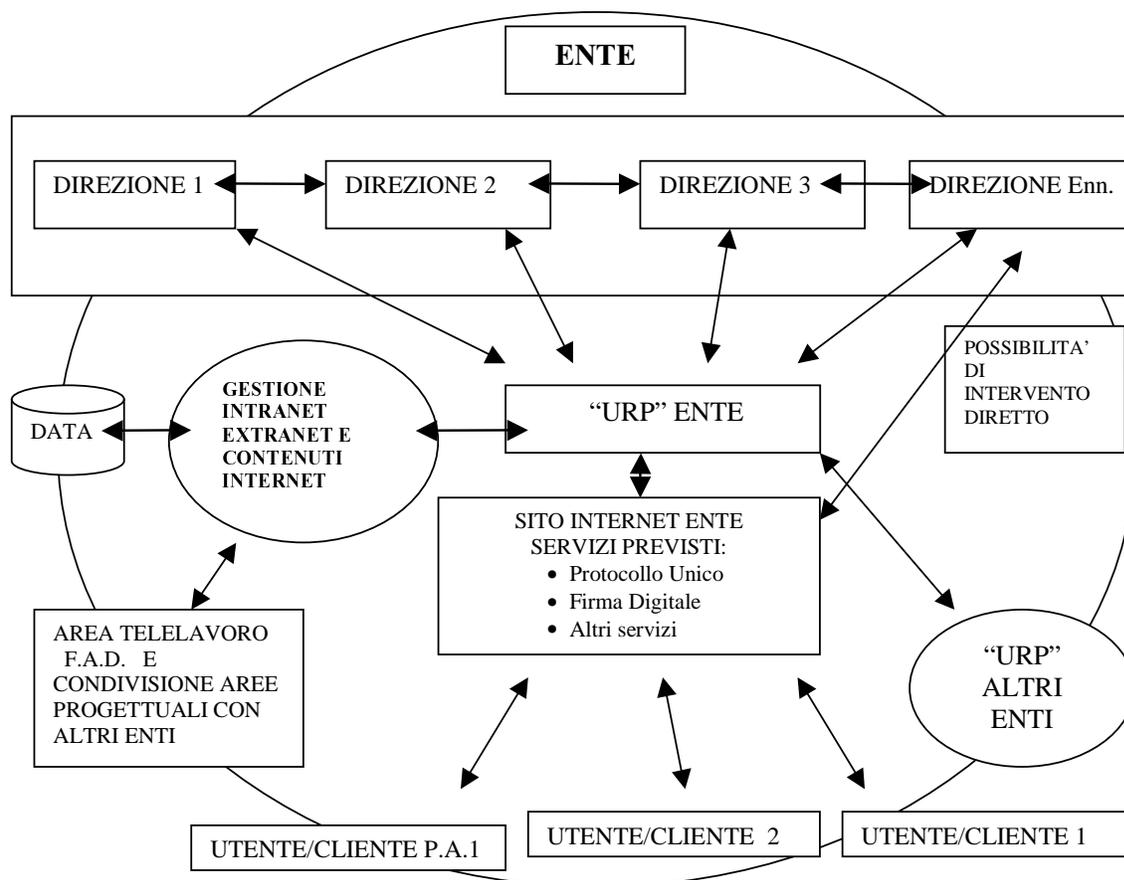
Un progetto di KNOWLEDGE MANAGEMENT ha bisogno inoltre di figure e di un team in grado di gestirlo, oltre alla presenza di adeguate tecnologie, deve tener conto del tipo di Ente e percepire i fabbisogni informativi, nonché attuare un piano tecnologico-temporale di implementazione.

Spesso si parte dall'implementazione di Portali Istituzionali e di piccoli servizi di ambiente software per lo scambio informativo o di progetti per arrivare, col tempo, ad un vero servizio di "conoscenza e collaborazione"

I modelli fondamentali di gestione organizzativo –informatizzata possono riassumersi in una gestione integrata dal punto di vista informatico dello scambio di informazioni, essi pertanto hanno valenza di "Intranet" di "Internet" e di "Extranet" con i relativi strumenti e metodi di amministrazione. Tuttavia, allo stato delle cose, il vecchio concetto distintivo tra intranet, Extranet ed Internet è quasi del tutto alterato dalle nuove tecnologie. Quindi rispetto al modello classico che consentiva quasi del tutto una comunicazione di tipo unidirezionale (Ente-Utenti), come illustrato nella figura successiva:



Possiamo definire un nuovo modello di gestione integrata, che progettato e attuato nei tempi implementativi necessari aumenta il “capitale conoscenza” dell’Ente:



In un Ente Pubblico dobbiamo tener conto, quindi, di uno schema derivante dall’applicazione delle prescrizioni implicite ed esplicite delle leggi Bassanini e 150/2000.

I modelli fondamentali possono riassumersi in una gestione integrata dal punto di vista informatico dello scambio di informazioni con tutti gli strumenti di **“Data Warehousing”** e di **“Data Mining”**, nonché di **“Knowledge Mapping”**. Tali strumenti sono spesso gestiti da software molto potenti e altamente personalizzabili dagli ideatori e attuatori del processo. Essi prevedono un attento studio della realtà dell’Ente e l’individuazione delle leve del cambiamento organizzativo-informatico. Spesso il servizio per ottenere successo, rispetto alle logiche di appropriazione delle conoscenze, deve fornire opportunità nuove, altamente utili e immediatamente riconoscibili.

Possiamo pensare ad un modello misto di gestione di tipo “prevalente”, di “gestione”, di “contenuto” e di “conoscenza e collaborazione” tenendo conto che esse possono avere diversi tempi attuativi e rispondere a molteplici esigenze. Questo nuovo modello richiede tempi attuativi e di trasformazione “culturale” dell’Ente che possono essere così sintetizzati:

- **Modello “prevalente”**. Ogni organizzazione, che si tratti di un Ente, di una scuola o di una rete associativa, ha un suo modo di comunicare e condividere informazioni, dati, conoscenze ed esperienze. Ha una propria scala di valori e di priorità legate a una personalità e una cultura organizzativa. L'esigenza che viene immediatamente dopo nasce da una sorta di rispecchiamento del World Wide Web e si traduce in portali di comunicazione. Spesso questa viene intesa in senso meramente istituzionale, o può precisarsi in direzione di una gestione documentale.
- **Modalità di “gestione”**. Sono le Intranet che perseguono l'obiettivo di coordinare le esigenze gestionali di varia natura. Gli strumenti prevalenti sono gli ERP, che comprendono la gestione dell'esercizio, della logistica, del personale e così via. Particolarmente diffuso è il “document management”, che invece altro non è che l'insieme di soluzioni destinate ad archiviare e rendere reperibili con flessibilità ed intelligenza i materiali documentali recepiti o prodotti nell'organizzazione. Ancora di confine (e probabilmente sulla stessa frequenza del precedente) sono le soluzioni interpretative e di reporting, come il data mining o la business intelligence, che attingono dai dati del middleware per estrapolare informazioni nascoste, segnali sottili, scenari e andamenti a supporto delle decisioni.
- **Modalità di “comunicazione e di contenuto”**. È lo scopo per cui nascono molte delle Intranet spontanee, spesso dalla voglia di alcuni attori innovativi del cambiamento di sperimentare e diffondere le proprie competenze in materia, coinvolgendo colleghi e parte della direzione. L'Ente, sulla base di istanze proprie o suggerite da questi innovatori o da consulenti, può far proprie queste istanze e in genere le passa alla direzione comunicazione, magari in accordo con quella del personale. Quando questo, quasi inevitabilmente, si avvera, l'Intranet viene intesa come uno strumento più o meno istituzionale di divulgazione degli organi interni, come disposizioni, circolari, aggiornamenti procedurali, bandi, e delle news debitamente filtrate, essenzialmente la rassegna stampa aziendale. A questo si aggiungano iniziative varie fra il simpatico e l'utile, come la galleria fotografica dei dipendenti e dei familiari, i libri della biblioteca...
- **Modalità di “conoscenza e di collaborazione”**. Corrisponde alla trasformazione dei contenuti, sia quelli esterni, che quelli formali interni, ma soprattutto quelli individuali e di team, in sinergie operative competitive condivise di tipo orizzontale, verticale e trasversale. Queste Intranet integrano supporti alla formazione (e-learning), alle conoscenze (knowledge management), al teamwork (communities of practices e groupware), all'interno del processo lavorativo e non come momenti separati. Sono esperienze complesse che possono subordinare a sé altre applicazioni, come quelle di reporting, di gestione dati e i soli applicativi gestionali che abbiano un concreto, reale e immediato utilizzo emergente dall'uso dei partecipanti alla comunità. Più di tutti gli altri modelli richiedono una progettazione oculata e graduale, a partire dalle esperienze più semplici da fare comprendere e partecipare a tutti i membri dell'organizzazione.

L'arma vincente starà nel comprendere come sfruttare la componente di intelligenza che si trova all'interno di ciò che è l'Ente. Un sistema di KNOWLEDGE MANAGEMENT deve focalizzare l'attenzione al patrimonio di capacità, di esperienza, di modo di lavorare che è racchiuso in ogni individuo che partecipa all'attività aziendale. In questo modo si può far uscire la conoscenza insita nei prodotti dell'impresa, ed utilizzarla per ottenere un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti.

