

LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA E IL MODELLO DELLE COMPETENZE

Incontro G.I.D.P.

10 Maggio 2007

Giuseppe Fumagalli

- **Se 2 (o più) persone si scambiano 1 moneta, ciascuno va via con 1 moneta**
- **Se 2 (o più) persone si scambiano 1 idea, ciascuno va via con 2 (o più) idee**

Perchè l'interesse per la "gestione della conoscenza"

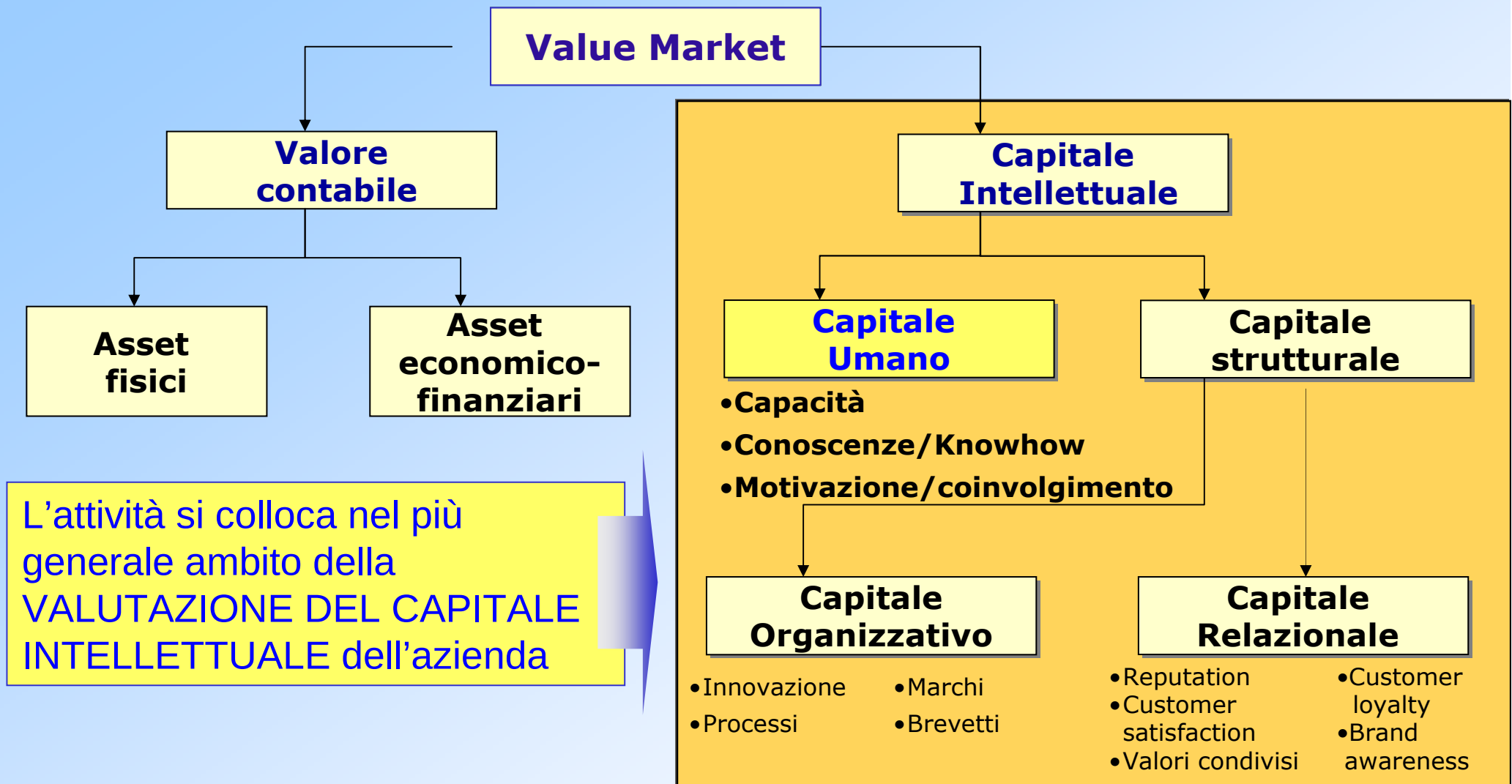
- **Il passaggio da una economia industriale a una "economia basata sulla conoscenza" comporta una rinnovata attenzione da parte delle aziende a questo fattore e ai temi del knowledge management, anche se praticato in modo magari inconsapevole già nel passato.**
- **Vanno ripensate le caratteristiche che un'impresa deve possedere per imparare ad adattarsi ed evolvere in rapporto all'ambiente che la circonda.**
- **La sopravvivenza delle imprese nel contesto dinamico dei mercati, caratterizzati dalla velocità del cambiamento tecnologico, dalla globalizzazione dell'economia e dall'incremento della competizione, non può che accentuare il ruolo strategico del knowledge management per creare innovazione e vincere la sfida della competitività.**
- **Oggi occorre quindi ridefinire il ruolo del sapere, della conoscenza e dell'apprendimento nelle organizzazioni, al di là degli slogan ad effetto:**
 - ✓ **cosa è e cosa vuol dire "*learning organization*"?**
 - ✓ **come si possono realizzare "*slim organization*" in aziende tuttora gerarchico-centriche?**

Il knowledge management e la creazione di valore

- **La creazione di valore è oggi data principalmente dalle persone e dalle loro conoscenze e competenze: i *knowledge workers* (espressione coniata da Peter Drucker) rappresentano un segmento critico e strategico di popolazione aziendale.**
- **Il “capitale intellettuale” dell’azienda rappresenta quindi un fattore di vantaggio competitivo.**
- **Creatività, innovazione, imprenditorialità e leadership diffusa diventano i fattori critici di successo legati alle persone.**

La relazione di Renato Boccalari, partner tesi, verterà appunto sul “Modello delle Competenze”, processo che rappresenta anche un “fattore abilitante” per l’introduzione di sistemi di knowledge management in azienda.

Gli "intangibles" e la creazione di valore



La “conoscenza” - 1

La “**conoscenza**” rappresenta oggi, di fronte alla crescente complessità che le aziende devono affrontare:

- uno dei principali fattori per l'eccellenza nel raggiungimento degli obiettivi di business
- un determinante elemento di vantaggio competitivo.

Lo sviluppo della conoscenza in chiave dinamica è in grado di **produrre innovazione**, in un circolo virtuoso che **crea sinergie ed integrazione** all'interno dell'impresa.

Il “Sistema delle conoscenze” rappresenta un elemento per la **sostenibilità** dei risultati nel tempo in quanto

- consente lo sviluppo di capacità e competenze delle persone
- crea un ambiente che favorisce e stimola la piena espressione del potenziale di ciascuno.

La “conoscenza” - 2

La conoscenza si genera attraverso la metabolizzazione nelle organizzazioni di dati ed informazioni filtrati dall'esperienza, dalle conoscenze e dalle competenze delle persone che vi lavorano.

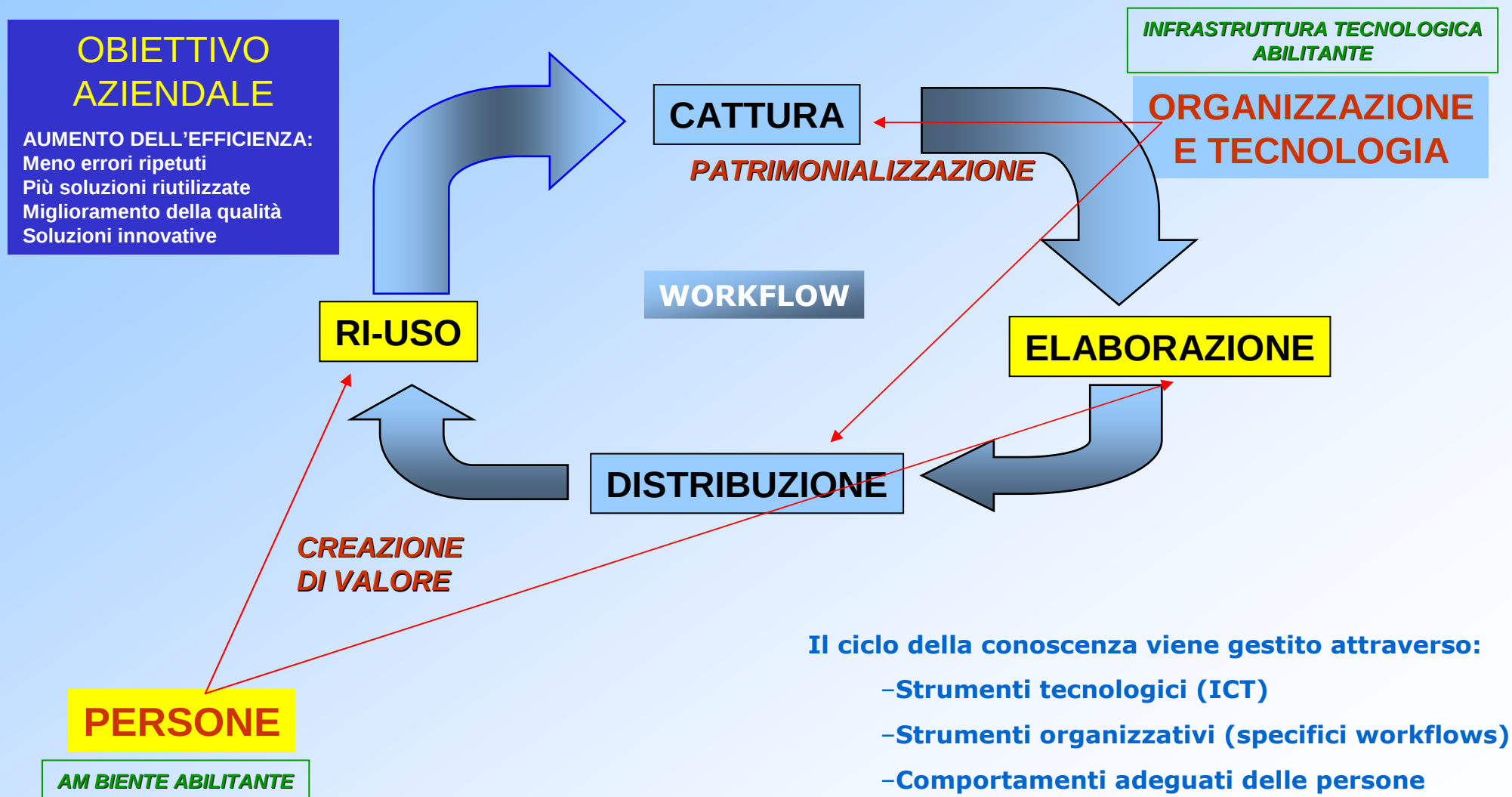
Ai fini della sua gestione, possiamo distinguerne due tipi:

- **ESPLICITA:** tutto ciò che è rappresentabile formalmente come procedure, standard, best practices... Rappresenta in genere non più del 20% della conoscenza presente in azienda.
- **TACITA:** ciò che non è esplicito, ma che sta nella mente delle persone ed è legato principalmente all'esperienza. Rappresenta, per usare una immagine metaforica, la parte non emersa di un iceberg.

La sua gestione richiede:

- sapere chi detiene conoscenza ed esperienza, processo che si realizza attraverso i Modelli delle Professionalità, delle Competenze o altri strumenti analoghi
- un ambiente “favorevole”, fattori “abilitanti” e comportamenti diffusi nelle persone che consentano a chi la detiene di condividerla con altri (knowledge sharing, proattività, ..)

Il Ciclo della Conoscenza



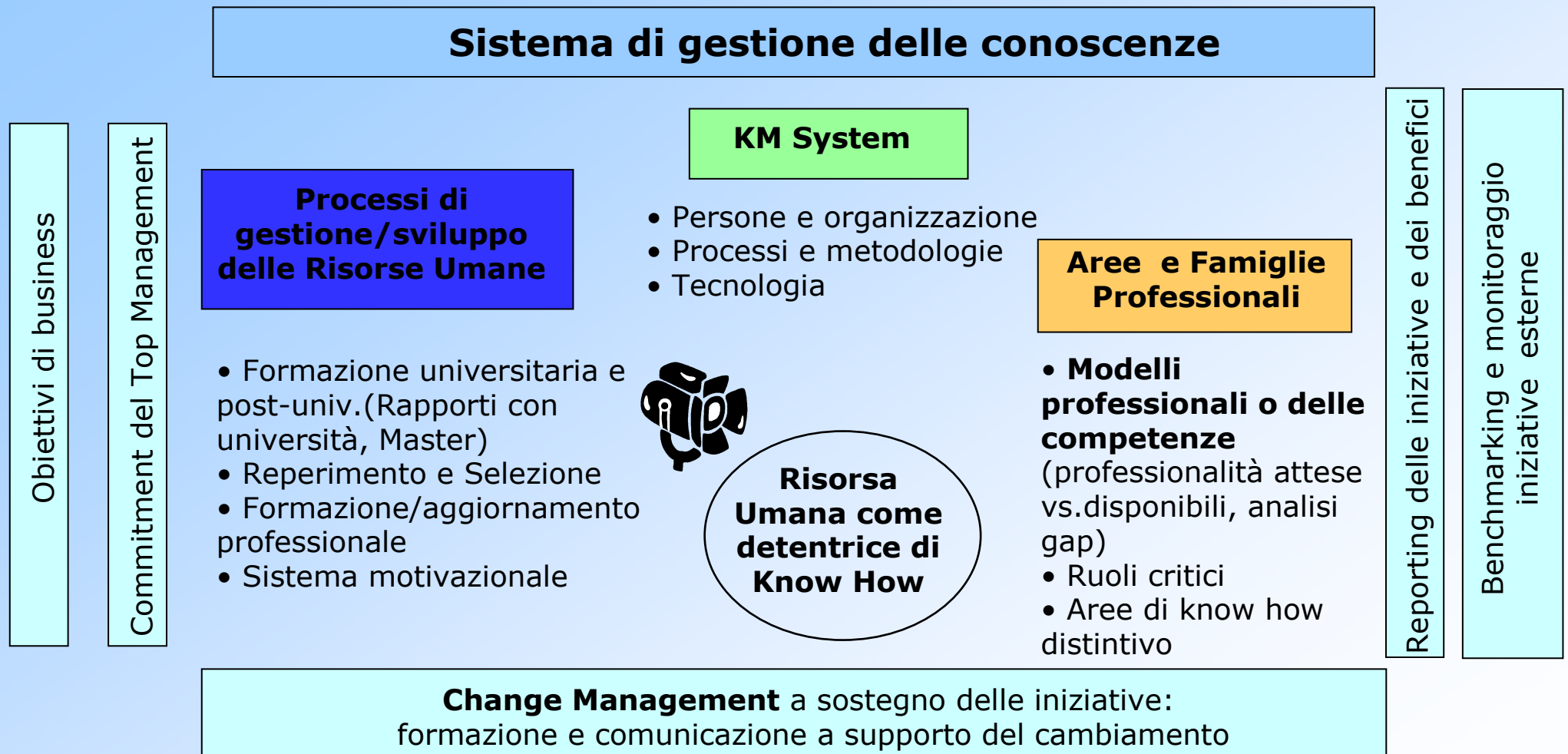
Linee strategiche per un Sistema delle Conoscenze

Un modello strategico di “sistema delle conoscenze” per un’impresa deve avere come esigenze prioritarie:

- supportare le linee di business nell’acquisizione di ulteriori vantaggi competitivi, attraverso il miglioramento del livello di efficienza nelle attività operative e di efficacia nei processi
- fronteggiare la complessità e la rapida evoluzione e obsolescenza del know how in quegli ambiti specialistici e tecnologici che possono dare un vantaggio competitivo
- accelerare i tempi di professionalizzazione delle persone che operano nelle aree professionali critiche per il raggiungimento degli obiettivi di business, specie se l’azienda si trova a dover far fronte a carenze qualitative di personale come oggi spesso avviene.

Il sistema deve essere monitorato nella sua attuazione ed oggetto di attività di reporting, in modo da valorizzare, per quanto possibile, i ritorni economici per l’azienda.

Gestione delle conoscenze: gli elementi e la coerenza del "Sistema"



II Knowledge Management -1

Le problematiche da affrontare:

- **la scuola non favorisce la “condivisione” del sapere (cultura del “non copiare e non fare copiare”)**
- **le aziende hanno sistemi premianti (MBO o equivalenti) ancora fortemente centrati sui risultati individuali**
- **i knowledge workers sanno di “valere” in relazione alle esperienze fatte ed alle conoscenze e competenze possedute: sono quindi portati a “condividerle” solo se opportunamente motivati e se capiscono i vantaggi, anche a livello personale e non solo per l’azienda, di questa condivisione.**

Il Knowledge Management - 2

Il **Knowledge Management** costituisce uno strumento di supporto ai processi di business, al fine di migliorarne l'affidabilità e l'efficienza attraverso **la gestione, lo sviluppo, la diffusione e l'utilizzo del patrimonio di conoscenze dell'azienda.**

L'obiettivo di un sistema di KM è di **mettere a sistema e diffondere** le conoscenze e le best practices dei processi chiave, **trasformando le conoscenze individuali in conoscenza organizzativa e di sistema.**

L'opportunità offerta dai sistemi di KM diviene un fattore strategico per sostenere il raggiungimento degli obiettivi di business a fronte dei processi che negli ultimi anni hanno provocato:

- forte uscita di risorse “esperte” e conseguente perdita di know how nelle aziende
- necessità di accelerazione nei tempi di professionalizzazione delle persone e del loro utilizzo in contesti sfidanti
- maggiore localizzazione delle attività all'estero
- crescente complessità dei processi di sviluppo tecnologico ed esigenza di una maggiore efficacia nella gestione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico, capitalizzando i benefici di soluzioni già individuate
- maggiore attenzione alla valorizzazione e gestione del capitale intellettuale come fattore di successo ed elemento di competitività e di creazione di valore.

Il Knowledge Management - 3

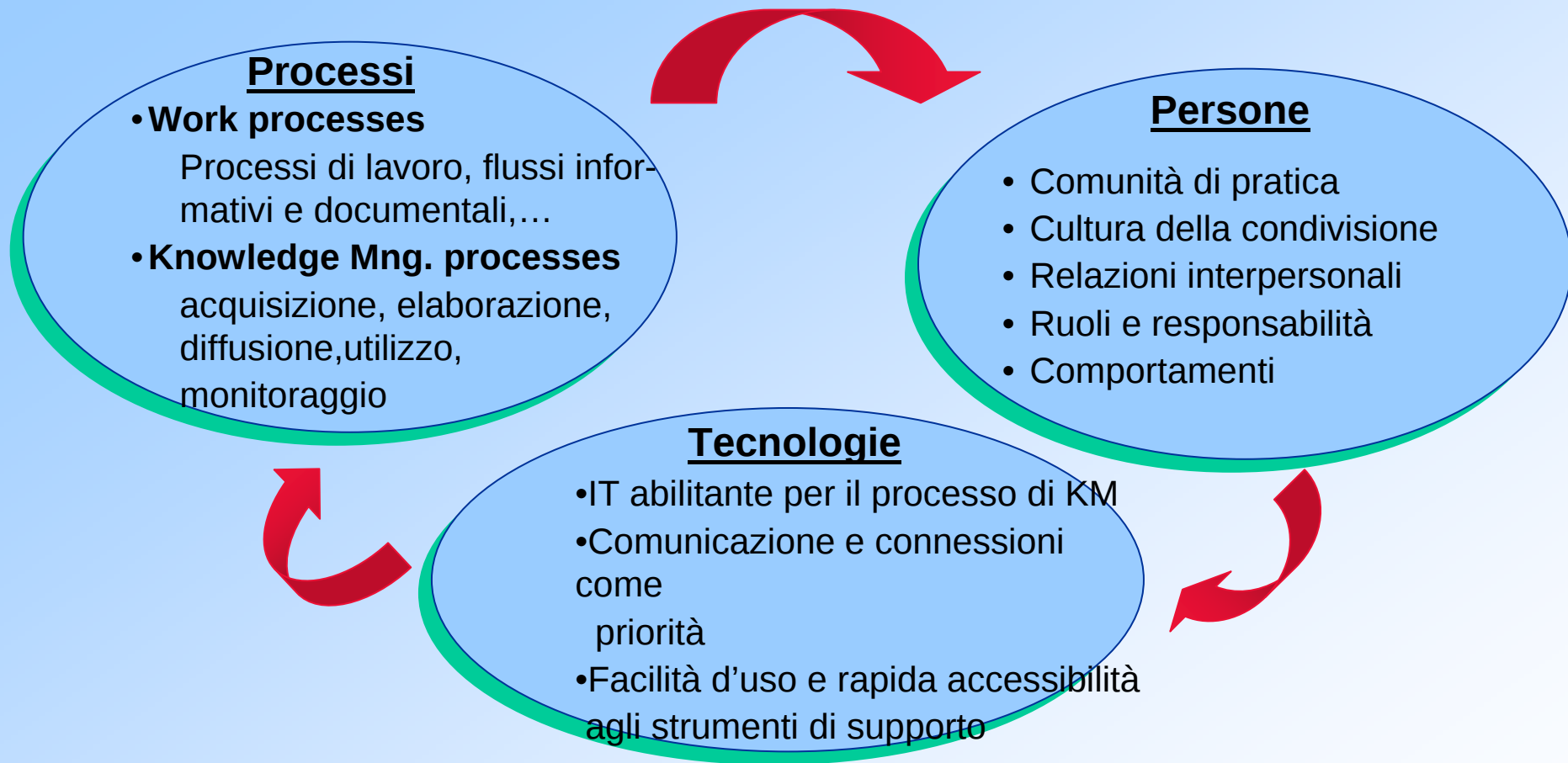
Un Sistema di Knowledge Management risponde alle esigenze esposte attraverso:

- la possibilità, per tutti, di accedere alle best practices e di riutilizzare l'esperienza dei colleghi
- l'ampliamento della base delle conoscenze individuali
- la creazione di un ambiente che stimoli il confronto, il knowledge sharing e la proattività tra le persone, a favore dell'innovazione e del miglioramento dei processi operativi
- l'individuazione di soluzioni innovative

Permette inoltre di ottenere altri benefici che contribuiscono in modo determinante ad aumentare l'efficienza operativa e l'efficacia di risultato del "sistema":

- **non ripetere gli errori**
- **non lavorare alla ricerca di soluzioni che già esistono**

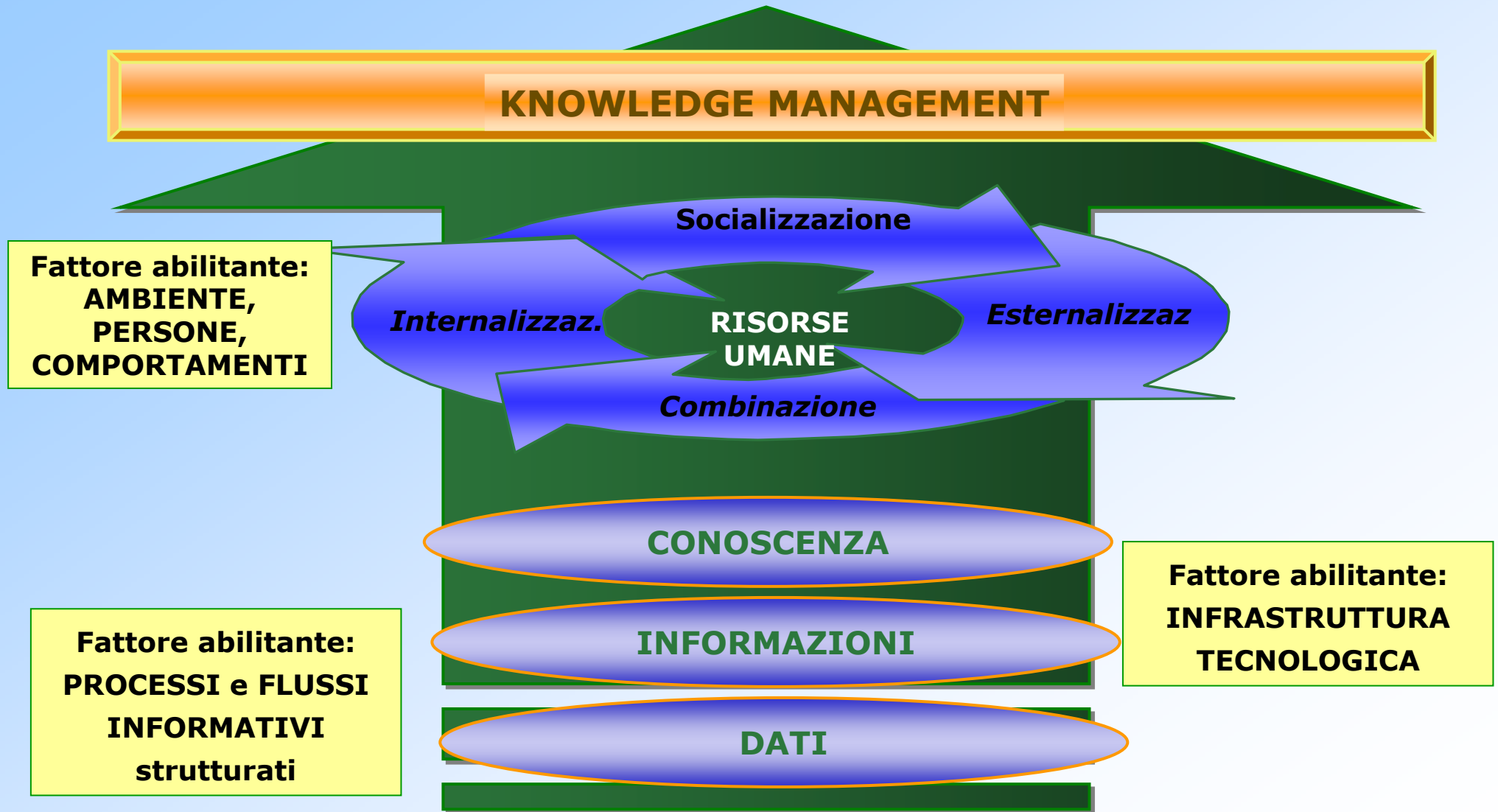
Le componenti del Knowledge Management



La “chiave” del successo delle iniziative di KM è l'attivazione di un **reale cambiamento culturale e di valori**, che faciliti nelle persone la condivisione e il confronto (willingness, trust, proattività ...)

Il processo di Knowledge Management

Un sistema di Knowledge Management presuppone alcuni fattori abilitanti



Knowledge management e cambiamento culturale

Sulla base delle esperienze realizzate, l'introduzione di sistemi di knowledge management richiede un **cambiamento** costruito su 3 dimensioni:

➤ **la motivazione**

il cambiamento necessario può solo essere mosso da motivazioni interne, che spingano le persone a mettere a disposizione di altri le conoscenze "tacite" acquisite

➤ **la formazione**

- tecnica sui meccanismi specifici del knowledge management
- manageriale di sistema, più critica

➤ **la comunicazione su quanto si sta facendo**

il coinvolgimento delle persone è un fattore chiave di successo, in quanto il knowledge management è un sistema fortemente basato sulla comunicazione interpersonale.

Il **cambiamento culturale** che si genera deve essere in grado di innescare una cultura della condivisione per

- fare sentire le persone partecipi del processo
- innescare il “gusto” dell’innovazione.

Le iniziative, pertanto

- devono evidenziare la necessità di cambiare comportamenti
- devono creare sinergia, in un quadro coerente, tra le Comunità di Pratica e le Aree/Famiglie Professionali

E’ importante “allineare” gli obiettivi di successo per l’azienda con quelli per la persona, in modo da rafforzare condivisione e interiorizzazione degli obiettivi.

Un elemento “rafforzativo” è la coerenza degli strumenti e dei meccanismi operativi aziendali che insistono e concorrono sul knowledge management.

Approccio TECNICO al Knowledge Management

- Impiego di un'infrastruttura altamente efficace (in particolare strumenti di comunicazione e collaborazione) che permetta l'interazione tra esperti e tra questi e la linea. Sono strumenti ICT.
 - Abilita lo sharing e supporta l'innovazione.
- Accessibilità completa e facile ai Data Base dove risiedono dati, informazioni e conoscenza formalizzata (esplicita).
 - Aumenta l'efficienza degli individui.

Approccio ORGANIZZATIVO al Knowledge Management

- Disegno di workflows operativi di processo coerenti con il sistema di gestione della conoscenza (**cattura e distribuzione**), nei quali sono individuati momenti di reporting, proposte di best practices, procedure di gestione dell'informazione, ...
- Disegno di workflows specifici e realizzazione di strutture formali (Comunità di Pratica, Team di Coordinamento) necessari per coordinare e guidare le attività relative alla gestione della conoscenza (**elaborazione e utilizzo**).

Approccio al K.M. attraverso le PERSONE

- Creazione di un ambiente che stimoli, favorisca e premi i comportamenti di knowledge sharing e proattività, favorendo così l'espressione del potenziale di ciascun individuo della impresa.
- Attivazione delle attività di comunicazione e formazione sull'utilizzo degli strumenti.
- Attenzione alla motivazione delle persone:
 - Team Building
 - Trust
 - Transparency
 - Leadership Facilitativa

Condizioni necessarie per il successo

- **Approccio tecnico:**
 - Elevata efficienza dei sistemi ICT
- **Approccio organizzativo:**
 - Processi di lavoro sempre più coerenti con la gestione della conoscenza
- **Approccio attraverso le persone:**
 - Comunicazione e Formazione culturale e tecnico-operativa
 - Incremento della Motivazione per la fidelizzazione
 - Supporto continuativo del Top Management
 - Sistema premiante coerente (si premia la condivisione)
 - Clima di fiducia e trasparenza
 - Ownership del processo di cambiamento

Gli “strumenti sociali” del knowledge management: le “Comunità”

- **Comunità di Lavoro**

- Struttura operativa integrata, formate da membri di differenti Famiglie Professionali
- ***La mission è di aumentare efficacia ed efficienza delle operazioni e dei processi attraverso il team-working.***

- **Comunità di Interesse**

- Gruppo di specialisti che interagisce in modo volontario tra di loro e con sorgenti di conoscenza esterne all'azienda attraverso strumenti di comunicazione al fine di aumentare la propria consapevolezza delle attività e dell'innovazione sui temi di interesse.
- ***La mission è di aumentare il know-how individuale***

- **Comunità di Pratica (Community of Practice – CoP)**

- Struttura formale attraverso cui i suoi membri, appartenenti ad una Famiglia Professionale, forniscono servizi per consolidare, mantenere aggiornata e diffondere la specifica conoscenza aziendale.
- ***La mission è di supportare le attività di business e di “gestire” la conoscenza aziendale.***

Come lavorano le Comunità

Codificano conoscenza

- Strutturano la conoscenza in categorie attraverso la definizione della tassonomia
- Elaborano, strutturano, "normalizzano" i propri documenti e alimentano il data base della conoscenza

Cercano conoscenza all'esterno

- Collegano e sviluppano relazioni con l'esterno (altre comunità, enti e associazioni, etc.)
- Interfacciano siti di licenziatari e fornitori per acquisire la conoscenza disponibile presso i nostri interlocutori esterni

Scambiano conoscenza

- Utilizzano strumenti di comunicazione proponendo tematiche di ricerca, aprendo argomenti di discussione, attivando contatti con le persone e con altre comunità finalizzati allo scambio e alla crescita della conoscenza

Elaborano nuova conoscenza

- Sulla base dell'esperienza e delle osservazioni maturate sul lavoro, le Comunità elaborano nuova conoscenza
- Attraverso la creatività delle persone ricercano soluzioni innovative

Forniscono un supporto alle attività operative

- Le Comunità, attraverso i loro membri, supportano direttamente le attività relative alle proprie aree di competenza
- Offrono servizio di assistenza per la soluzione dei problemi operativi che vengono sottoposti

Le Comunità di Pratica

Le **Comunità di pratica** sono identificate e riconosciute come un efficace strumento abilitante allo sviluppo e alla diffusione di conoscenza in quanto:

- Facilitano il riutilizzo di soluzioni, idee, esperienze e lesson learned al fine di non ripetere gli errori
- Consentono un efficiente accesso ad informazioni e ad esperti anche superando le barriere funzionali
- Consentono di estrarre conoscenza dalle esperienze pregresse e consolidarla a livello aziendale
- Semplificano il lavoro delle persone fornendo rapidamente l'accesso alla conoscenza di cui necessitano
- Costituiscono l'ambiente in cui creatività e innovazione si sviluppano

Valenza organizzativa delle Comunità di Pratica

Le Comunità di Pratica:

- sono “reti virtuali” di knowledge workers dislocati e operanti anche worldwide
- rappresentano un “sistema organizzativo” non basato sulla gerarchia ma sulla conoscenza
- costituiscono una “*lean organization*” estremamente snella e flessibile
- richiedono una “integrazione” con il sistema azienda, al fine di avere una sinergia che permetta il massimo dell’efficacia generale di sistema, che passa anche attraverso un cambiamento culturale nel middle management.

... e per finire, un “Mini-prontuario” operativo sul knowledge management

- **demitizzare la complessità** che il tema suscita: le aziende hanno le persone, il know-how, gli strumenti e la tecnologia per riuscire, purchè lo si affronti nella sua globalità
- sviluppare il sistema con un **progetto interno**, partendo dai “bisogni” e dagli obiettivi di business
- affrontare il progetto in modo **flessibile**, con una forte attenzione al contesto interno di riferimento
- definire un **piano di attività graduale**, con step intermedi di valutazione e di eventuale ritaratura del sistema
- **pubblicizzare i risultati** conseguiti, in modo da avere un “rafforzamento positivo” continuo e una disseminazione e diffusione “per contagio”
- la **sponsorship** da parte del management e la **motivazione** delle persone che lavorano sul progetto o che sono comunque coinvolte, sono fattori di successo.

Il knowledge management è un “agente di cambiamento”: va governato e gestito in un’ottica di **change management**, in quanto finisce per influire sulla cultura aziendale, in modo “operativo” con un processo bottom-up.

Giuseppe Fumagalli

e.m: >> giuseppe.fumagalli@enicorporateuniversity.eni.it

tel. >> 02 520 47256