

Un approccio corretto al knowledge management

Sono molte le aziende in giro per il mondo che stanno spendendo, o stanno programmando di farlo nel breve periodo, molti soldi nello sviluppo di sistemi di knowledge management all'interno delle loro aziende. La stragrande maggioranza dei manager e imprenditori crede infatti che migliorare la circolazione di informazioni e aumentare l'utilizzo di conoscenza all'interno dei processi di business sia prerequisite fondamentale per raggiungere nuovi livelli competitivi e per vincere la nuova sfida della competizione globale.

Quello che però molti erroneamente pensano è che sia sufficiente investire in un efficace prodotto informatico di knowledge management per avere in qualche modo risolto il problema; salvo poi accorgersi che la tecnologia da sola fatica a realizzare gli obiettivi prefissati e che senza una strategia globale di supporto la condivisione della conoscenza produce costi e quasi mai risultati.

Il knowledge management per tradizione si pone tre obiettivi principali

- Supportare i processi e le performance esistenti all'interno dell'organizzazione
- Supportare la nascita di nuovi drivers di performance
- Creare nuove fonti di generazione del valore

Gli ostacoli maggiori, invece, per l'ottenimento di benefici riscontrabili da progetti di knowledge management sono sostanzialmente di due tipi: il primo legato alla motivazione di tutti i componenti dell'azienda a collaborare alla costruzione della conoscenza, il secondo legato al processo di trasformazione dell'informazione appunto in conoscenza.

Infatti, riuscire a convincere i propri collaboratori dell'importanza dei sistemi di knowledge management è spesso un'impresa ardua. Senza scomodare gli importanti studi di teoria dei giochi possiamo ugualmente evidenziare come i sistemi informatici di knowledge management possano provocare la generazione di comportamenti opportunistici: approfittare della conoscenza degli altri, riducendo i tempi del mio lavoro, ma preferisco non collaborare per non dilatarli nuovamente. Per ovviare a questo tipo di comportamenti il management, o qualora ci fosse il chief knowledge manager, deve cercare di coinvolgere il più possibile all'interno dei processi di costruzione della conoscenza. I mezzi per farlo possono essere svariati ma nella sostanza si possono sintetizzare nella creazione di un ambiente di lavoro molto challenging dove sia necessario per tutti accedere alla conoscenza dell'organizzazione e nella presenza di incentivi, in termini di riconoscimenti monetari o di valutazione del proprio lavoro, a far sì che ognuno collabori alla costruzione del sapere comune.

Importanti società di consulenza e grandi imprese che hanno sviluppato sistemi di knowledge management si trovano spesso a possedere enormi database contenenti informazioni preziose ma che vengono raramente consultati dai loro dipendenti che preferiscono ancora l'uso del telefono o quello della chiacchierata informale. Quindi coinvolgere fin da subito tutti gli attori interessati costruendo un sistema di knowledge il più possibile bottom-up e poi studiare dei modelli di incentivazione, sono processi imprescindibili per il successo dei progetti di creazione e condivisione della conoscenza.

Il secondo grande interrogativo da affrontare è il tema della trasformazione dei dati disponibili in conoscenza, della loro diffusione e della loro utilità. Tre sono infatti i componenti principali di un progetto di knowledge management: trasformazione dell'informazione come fatto alla conoscenza che sempre reca con sé numerosi elementi soggettivi (come ad esempio pregiudizi, filtri da esperienze passate, contestualizzazioni forzate dettate dall'ambiente ecc.); diffondere la conoscenza, soprattutto quella tacita e difficilmente codificabile, all'interno dell'intera organizzazione; creare vera e propria conoscenza utilizzabile nei processi di innovazione dell'azienda.

Per quanto riguarda il matching tra informazione e conoscenza è fondamentale sviluppare dei team che siano assolutamente cross functional in modo da tenere in considerazione gli aspetti “soggettivi” delle varie professionalità interne all’organizzazione. Naturalmente frequenti contatti personali sono anch’essi strumenti validi per limitare le barriere che si possono creare dai pregiudizi che ognuno si porta con sé.

La realizzazione di un network basato sulle nuove tecnologie, di solito detto intranet, è certamente un modo per mettere a disposizione un luogo dove sia possibile lo scambio, quello che poi diventa difficile è catturare la conoscenza, che come accennato in precedenza spesso è tacita. Certamente collocare soprattutto i team di sviluppo nello stesso luogo fisico è un rimedio, come quello di agevolare e incentivare la job rotation e l’individuazione di figure leader all’interno dell’intranet. Bisogna poi provvedere alla costruzione di un network che sia sempre attivo magari con capacità di guardare anche all’esterno dell’azienda ricorrendo a esperti di altri settori, ai partner e alimentando tutto il sistema con dei database che guardino e lavorino dati provenienti da diverse realtà all’interno dell’azienda.

Infine la creazione. La creatività non è certo una tecnica che si può insegnare ma nonostante questo se ne può agevolare l’utilizzo. Non solo lasciando tempo a disposizione ai propri dipendenti per “pensare” a nuovi progetti ma anche creando dei contesti dove le idee migliori vengano premiate e la creatività continuamente sostenuta ad ogni livello aziendale: permettendo a tutti di accedere tramite internet al mondo esterno, promuovendo l’individuazione di stimoli esterni all’organizzazione e chiedendo di tanto in tanto ai propri dipendenti di cimentarsi in lavori inusuali rispetto alle loro specifiche mansioni.

Create le condizioni, i value driver del sistema di knowledge management sono naturalmente legati al livello di innovazione che l’azienda è capace di produrre, al risparmio di tempo, al trasferimento di conoscenza dai singoli all’azienda – si pensi ad esempio al caso agenti-azienda con forte dissimetria informativa sulle effettive esigenze dei clienti dei primi rispetto alla seconda.

Capire poi quale sia esattamente il ritorno dell’investimento e in quale aree esattamente tutto ciò possa essere scientificamente misurato è oggi difficilmente fattibile. Quello che è certo è che stiamo attraversando un’era dove i vantaggi competitivi sono sempre più basati sul possesso dell’informazione e sulla sua evoluzione in conoscenza e quindi in decisioni da parte dell’azienda.

Rimanerne fuori significa insomma perdere giorno dopo giorno quei vantaggi acquisiti con tanta fatica e sacrificio.

Alberto Cattaneo