

GESTIONE DELLA CONOSCENZA ED APPRENDIMENTO COLLETTIVO

BRUNO LAMBORGHINI

ABSTRACT

La gestione della conoscenza nelle organizzazioni diviene il fattore sempre più qualificante attraverso forme di condivisione basate su processi di apprendimento collettivo (learning organisation e comunità di pratica). Obiettivo è di esternalizzare conoscenze tacite individuali in conoscenze esplicite codificate per il loro utilizzo nei processi decisionali.

Le forme comunicative create dal web sociale su base P2P (social networks, blogging, wiki) introdotte nelle organizzazioni facilitano i processi di condivisione delle conoscenze e di apprendimento collettivo.

Nell'intervento si fa riferimento anche al progetto PKM 360 sviluppato da AICA assieme a quattro università milanesi al fine di analizzare i flussi di conoscenza nell'ambito di specifiche realtà organizzative quali entità sanitarie, formative, imprese e comunità urbane (smart cities).

Il mio intervento riguarda il tema della gestione della conoscenza nelle organizzazioni e suo stretto collegamento con i processi di apprendimento collettivo, grazie anche alla evoluzione delle tecnologie e del web in particolare.

Sul tema della conoscenza nel corso dell'ultimo mezzo secolo, in parallelo con l'evoluzione delle tecnologie ICT, vi è stata una fondamentale evoluzione nel passaggio dal concetto di "elaborazione dei dati" (data processing) con l'introduzione del computer alla definizione di Società dell'Informazione con la progressiva diffusione di Internet (divenuta oggetto di politica europea con il Rapporto Bangemann dell'inizio degli anni 90) e successivamente alla riconoscimento del concetto di Società/Economia della Conoscenza (anche questa oggetto di obiettivi di politica a livello europeo).

Si assiste quindi ad un processo di progressiva qualificazione dei contenuti e degli obiettivi nel passaggio da concetti elementari di base (dati, siano essi numeri o lettere) a concetti via via più ricchi di contenuti, quali l'informazione e la conoscenza.

Questo processo trae certamente impulso dalla crescita di capacità elaborativa, di memorizzazione e di comunicazione da parte delle tecnologie ICT, dai primi elaboratori di limitata potenza alle quasi infinite potenzialità delle reti e dalle "nuvole" di server (cloud computing).

Ma non vi è dubbio che il vero elemento trainante è rappresentato dalla crescente esigenza a livello planetario di elementi conoscitivi per affrontare sistemi economico-sociali di crescente complessità da parte di istituzioni, imprese, organizzazioni e singoli cittadini con esigenze di basi comuni di conoscenza, quali in forme ancora poco definite, sono espresse dalle applicazioni sociali del web .

Va anche considerato che lo sviluppo di Internet e la sua straordinaria diffusione aperta a milioni di persone hanno generato una crescita esponenziale di dati e informazioni non più affrontabili e gestibili con metodologie tradizionali, contribuendo così in via endogena anche ad accrescere, anziché a ridurre, i fattori di complessità ed incertezza del contesto in cui si opera.

L'attuale evoluzione di Internet verso il web con lo sviluppo su scala planetaria di reti sociali di comunicazione tra persone che generano in modo continuativo messaggi e contenuti interagenti tra loro sta trasformando radicalmente i flussi comunicativi tradizionali.

Quei flussi comunicati in precedenza gestiti e trasmessi in forma one to many cioè da operatori verso utenti passivi stanno modificandosi verso forme di full interaction in cui tutti i partecipanti alla rete possono generare e trasmettere contenuti interagendo tra loro su base paritaria (P2P). Nella rete prevalgono tre fattori partecipativi, open, free, peer, che tendono a modificare i rapporti comunicativi precedenti.

In tale contesto il concetto di conoscenza tende ad assumere centralità rispetto alle sue componenti, dati ed informazioni, anche se una chiara definizione del significato e contenuto di conoscenza appare ancora insoddisfacente.

Dall'analisi del concetto di conoscenza deriva l'esigenza e l'obiettivo della sua gestione nei sistemi organizzati ovvero il concetto di Knowledge Management, avendo chiaro che spesso con tale termine si identifica solo la componente tecnologica della gestione della conoscenza, mentre occorre invece considerare la centralità delle risorse umane rispetto alle tecnologie.

Con riferimento al tema della gestione della conoscenza nelle organizzazioni che è oggetto del mio intervento, l'elemento caratterizzante il valore della conoscenza è la sua utilità ai fini dei processi decisionali.

La conoscenza è contenuto di informazioni arricchite che consentono di affrontare decisioni, riducendo, certamente non eliminando, l'indeterminatezza del contesto in cui si opera.

Per tale ragione la capacità di gestire la conoscenza nelle organizzazioni assume un valore sempre più qualificante che si esplicita da un lato attraverso l'impiego di tecnologie in grado di identificare dati, informazioni di base e di integrarle in forma codificata attraverso base dati, data mining, motori di ricerca semantici, tecniche di mash-up.

Dall'altro lato la gestione della conoscenza si esplicita affrontando in modo sistemico la fonte principale della conoscenza che è costituita dalle persone che operano nell'organizzazione e nel suo ecosistema (dai partner ai clienti). In tal senso, l'attenzione principale ora viene rivolta alle persone rispetto alle tecnologie, che peraltro sono strumento fondamentale e determinante

Le diverse analisi sul tema della gestione della conoscenza indicano che sull'insieme delle conoscenze necessarie ad una organizzazione per le sue scelte decisionali solo una piccola parte è disponibile in forma di conoscenze codificate, codificabili in formato digitale.

La parte più rilevante e meno disponibile riguarda la conoscenza destrutturata residente nelle persone che possono renderla esplicita operando individualmente (pensiamo al concetto di know how), ma che non riesce a divenire parte dello stock riconoscibile di conoscenze di una organizzazione. Tantomeno, può divenire capitale contabilizzato come asset aziendale e la sua perdita può avvenire inerzialmente e senza apparente consapevolezza.

Su questo parte sta iniziando a crescere l'attenzione rivolta alla capacità di gestire e rendere esplicita le conoscenze individuali che rappresentano il vero asset intangibile delle organizzazioni e l'elemento essenziale di vantaggio differenziale.

In sostanza il valore effettivo della gestione della conoscenza in una struttura organizzata si manifesta principalmente attraverso la capacità di condivisione e quindi di esternalizzazione della conoscenza tacita o implicita esistente a livello individuale.

Gli studi di Nonaka e Takeuchi hanno chiaramente posto in evidenza i processi di scambio tra conoscenze tacite e conoscenze esplicite, processi che vanno dalle forme di esternalizzazione della conoscenza tacita alle forme di internalizzazione di conoscenze esplicite.

Come ho potuto verificare in questi due anni nel mio corso di Gestione della Conoscenza nelle organizzazioni presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università Cattolica di Milano, le modalità operative di condivisione della conoscenza che appaiono più significative in organizzazioni riguardano la creazione di comunità di pratica in cui i membri che partecipano su base volontaria si scambiano conoscenza attorno ad un tema progettuale o ad un problema da risolvere.

Le comunità di pratica costituiscono comunità di apprendimento collettivo che contemporaneamente realizzano una base di conoscenza esplicita utile alla organizzazione e un arricchimento delle conoscenze tacite dei componenti la comunità, creando in parallelo positivi flussi di esternalizzazione verso l'organizzazione e di internalizzazione delle conoscenze a livello individuale.

La diffusione di comunità di pratica porta l'organizzazione a costruire progressivamente forme di learning organization, un insieme di comunità di apprendimento collettivo in grado di accrescere le competenze individuali e la gestione complessiva dell'organizzazione attraverso una diretta partecipazione dei suoi membri alla vita dell'organizzazione.

Un esempio molto significativo di applicazione del modello di comunità di pratica è dato dall'ENI che nel corso di diversi anni ha favorito la creazione di numerose comunità di pratica che attualmente coinvolgono circa 2000 persone ed è in forte crescita con effetti estremamente rilevanti in termini di potenziamento della gestione delle conoscenze aziendali e dei processi di apprendimento e arricchimento dei partecipanti alle comunità riunite virtualmente in rete anche a distanze continentali (il caso delle unità di perforazione).

L'attenzione dell'ENI in questa direzione è confermata anche dalla definizione di ruoli di responsabili del Knowledge Management a livello di staff e di funzioni operative, che non a caso sono parte della struttura di Human Resources.

Un altro caso significativo è dato dal Gruppo Finmeccanica in cui sono numerosi i team e le comunità di scambio di conoscenze quale parte dei processi di apprendimento collettivo sul campo e di accrescimento dello stock dinamico delle conoscenze in un gruppo completamente knowledge based.

Ma sono numerosi anche esempi di aziende di piccola o media dimensione che utilizzando tecnologie di rete tendono a identificare e condividere la conoscenza dei dipendenti o dei partecipanti alle filiere.

In molti casi questi modelli di condivisione della conoscenza tendono a riprodurre in modo innovativo i modelli di scambio dell'artigiano tradizionale per il quale lo scambio continuo di know how e di competenze innovative è alla base dell'attività.

Le forme comunicative create dal web sociale su base P2P (social networks, blogging, wiki) introdotte nelle organizzazioni facilitano i processi di condivisione delle conoscenze e di apprendimento collettivo.

I social networks rappresentano comunità sociali di scambio di informazioni e conoscenze e contemporaneamente forme destrutturate di apprendimento collettivo che di volta in volta identificano il loro obiettivo anche se per lo più esso è di semplice entertainment, ma diviene anche obiettivo di partecipazione ad una costruzione collettiva come quanto avviene nei progetti di Open Source o nei modelli di business di startup.

I modelli di social networks o di wiki stanno introducendosi in molte organizzazioni, favorendo l'affiancamento alle strutture organizzative tradizionali di nuove modalità collaborative di condivisione delle conoscenze.

Questo si manifesta in particolare nelle aree della ricerca con approcci di Open Innovation e nelle aree di marketing e rapporti con il mercato attraverso forme condivise di Business Intelligence.

E' crescente la consapevolezza che il vero asset è rappresentato dalle persone e dalla capacità di gestire l'esternalizzazione delle conoscenze di ciascuno così come della necessità di accrescere queste conoscenze come patrimonio organizzativo attraverso forme di apprendimento collettivo che diviene partecipazione attiva e continua attraverso le reti comunicative proposte e continuamente innovate dal web.

Più specificatamente, le aree in cui risulta evidente e necessaria l'applicazione diffusa di questi modelli, riguardano l'area delle competenze nei processi di innovazione e le aree di interazione con il cliente-mercato.

Per entrambe le aree, tra loro connesse, l'apertura in rete in grado di cogliere le diverse opportunità si basa sullo scambio di conoscenze con un numero illimitato di interlocutori attraverso le reti sociali, consentendo di ricevere contenuti conoscitivi e stimoli altrimenti assolutamente irraggiungibili.

Nella catena del valore di qualsiasi forma organizzativa i due nodi essenziali sono:

- il primo: la formazione e gestione della conoscenza sotto forma di stock dinamico delle conoscenze in forma tacita ed esplicita.
- ed il secondo: la gestione dell'insieme dei flussi informativi, di conoscenza, relazionali e transazionali attraverso l'organizzazione e con il suo ecosistema.

L'alimentazione continua di questi due nodi è straordinariamente facilitata e innovata attraverso la diffusione di reti web e la formazione di comunità sociali all'interno ed all'esterno in grado di creare veri e propri flussi circolatori per la vita dell'organizzazione.

L'organizzazione diviene un insieme di comunità di persone modularmente operanti ai fini dello sviluppo dell'organizzazione e di ciascuno dei partecipanti.

Vorrei ora fare riferimento ad una esperienza che stiamo vivendo con un progetto condiviso da AICA assieme a quattro università milanesi.

Si tratta del progetto PKM 360 (progetto Knowledge management a 360 gradi) avviato da quattro anni che viene sviluppato al fine di analizzare i flussi di conoscenza nell'ambito di specifiche realtà organizzative quali entità sanitarie, formative, imprese, beni culturali.

E' stato indicato con il termine 360 gradi proprio per intendere che la gestione della conoscenza richiede di mettere assieme competenze non solo informatiche, ma soprattutto, economiche, sociologiche e psicologiche trattandosi più che di tecnologie, di persone e comunità sociali.

Il progetto ha effettuato diverse ricerche con il contributo di centri delle quattro università ed ha anche premiato alcune best practices nelle imprese, nella sanità, nella formazione.

Ora ci si è posti un obiettivo ancora più ambizioso: cercare di individuare quali sono i flussi di conoscenza e le modalità di gestione nell'ambito della realtà sociale più vitale e cioè le aree urbane dove si concentrano in modo crescente le attività più innovative e le diverse esigenze sociali.

L'obiettivo è di cercare metodologie che consentano di analizzare come si manifestano i processi di gestione e di scambio di conoscenza tra i diversi operatori.

Questa analisi cerca di identificare una matrice composta da incroci di scambio, di nodi tra i flussi di conoscenza ed i diversi operatori.

Il progetto intende contribuire a definire anche modalità per la gestione della conoscenza in realtà urbane integrando quanto già è risultato attraverso le ricerche effettuate nei singoli comparti.

Per questo si propone di operare a contatto con specifiche realtà urbane in modo da contribuire a individuare concretamente metodologie per lo sviluppo di comunità di pratica virtuali che possano accomunare e far dialogare operatori al fine di pervenire alla identificazione dei flussi, alla loro interazione utilizzando strumenti web condivisi.

Il web sociale di cui oggi vediamo solo la punta dell'iceberg della sua progressiva evoluzione, mostra come si possa sviluppare infinite reti in grado di collegare e far interagire le persone (ed in prospettiva anche miliardi di oggetti), sulla base di linguaggi comuni condivisi, rispondendo a latenti domande sociali di partecipazione a Communities finalizzate a specifici obiettivi condivisi.

La sfida è ora di cogliere queste opportunità per incorporare e gestire reti di scambio di conoscenza, di apprendimento collettivo e partecipativo nelle e tra le strutture organizzative e le diverse realtà sociali, dalle imprese alle istituzioni, dalle comunità urbane o territoriali ai cittadini.