



POLITECNICO DI MILANO
SCHOOL OF MANAGEMENT

Il Knowledge Management come modo nuovo di pensare e gestire l'organizzazione

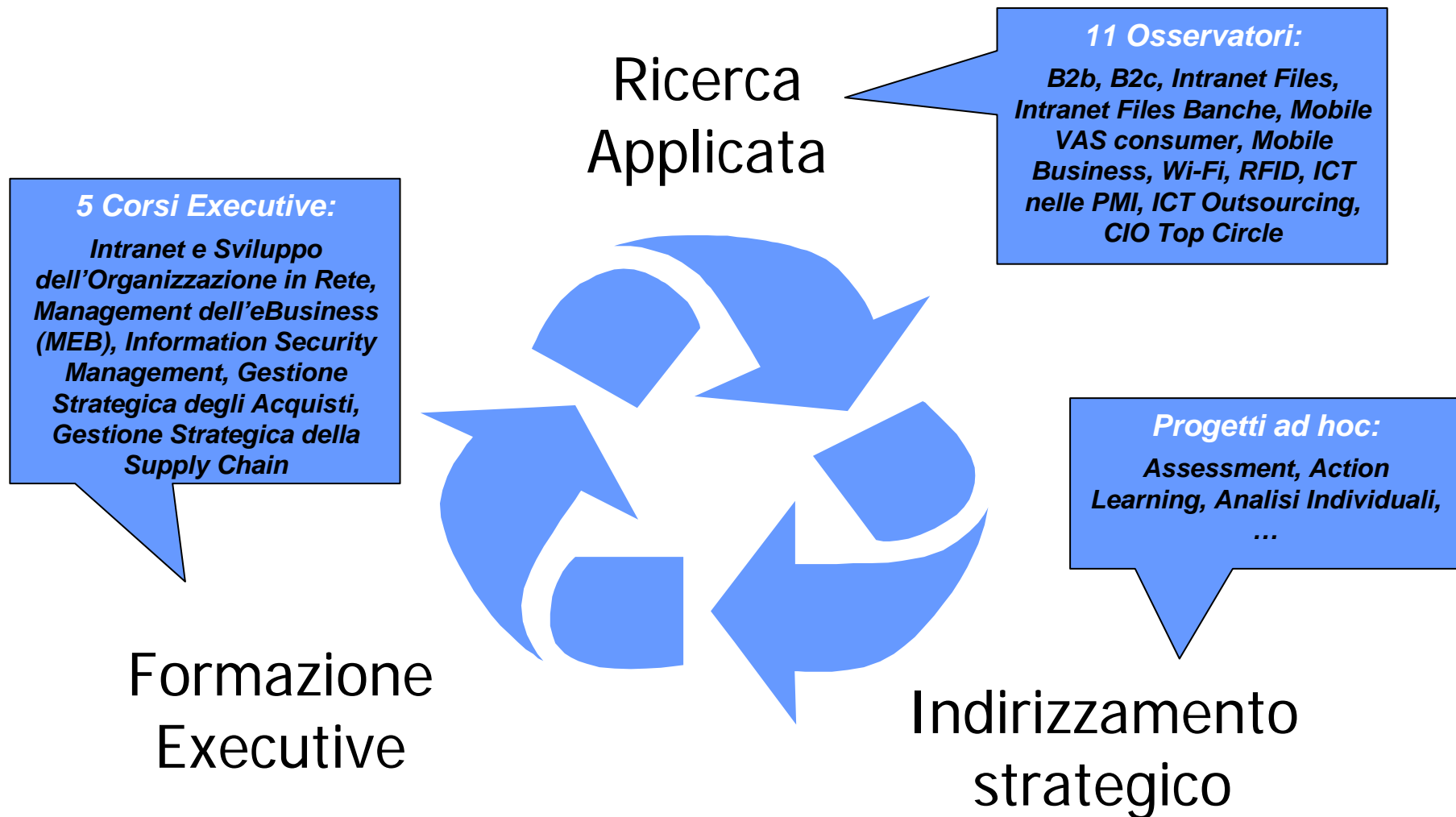
Mariano Corso

Knowledge Box 2005, 23 Novembre 2005

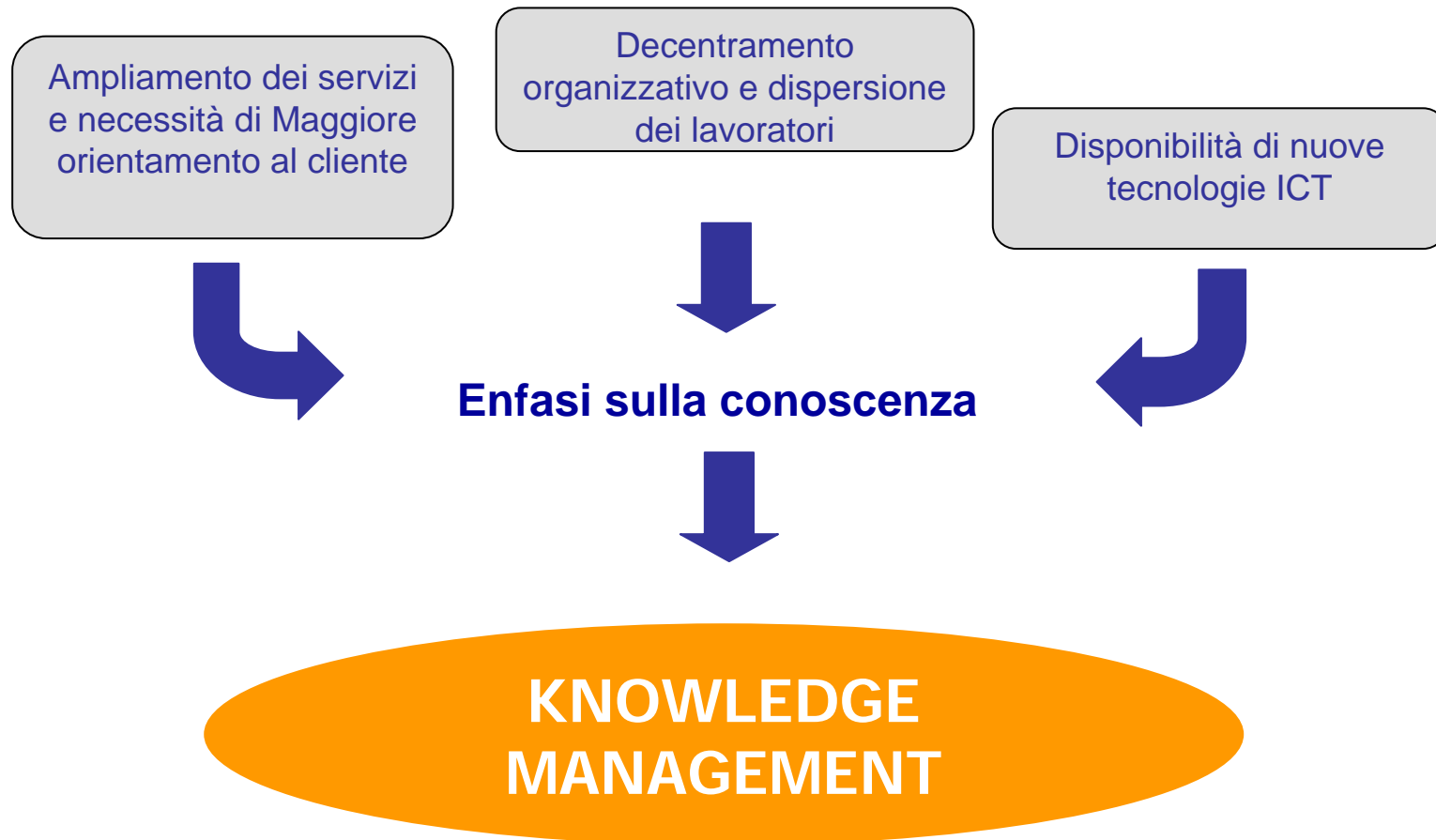
Agenda

- Le attività della School of Management sul management dell'ICT
- Il Knowledge Management ed il crescente interesse nelle imprese
- Il ruolo delle tecnologie ICT e lo sviluppo di sistemi di Knowledge Management su Intranet
- Le Community come nuovo approccio alla gestione della conoscenza
- Una Roadmap di sviluppo

Le attività della School of Management sul management dell'ICT



Il Knowledge Management ed il crescente interesse nelle organizzazioni



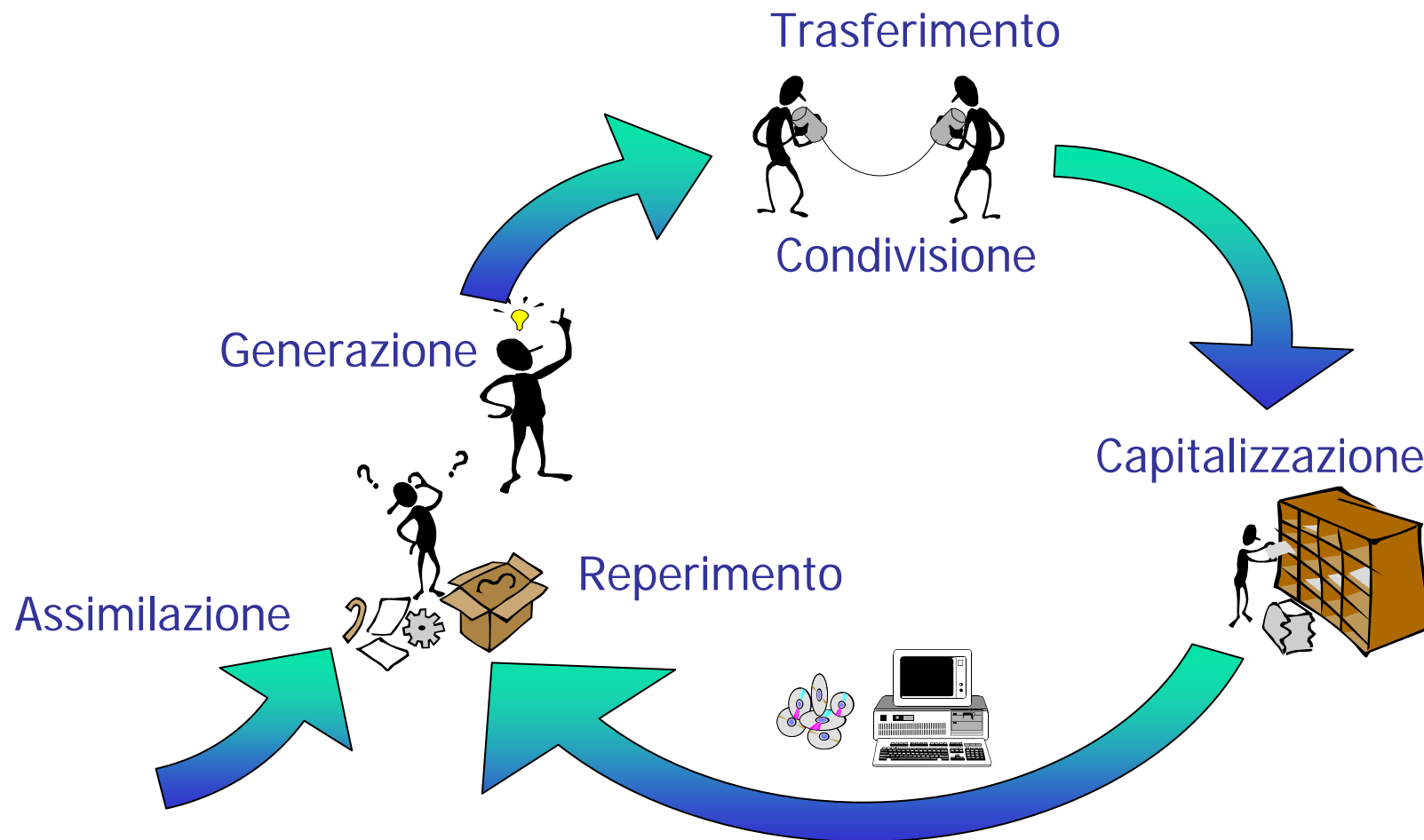
Knowledge Management: un fatto di necessità

- La conoscenza è ...
 - La “sola” risorsa significativa del nostro tempo (Druker)
 - La fonte di ogni potere economico (Toffler)
 - La base di ogni prodotto/servizio di successo (Quinn)
 - “Ci sono almento 300 tonellate di brain power nell’azienda. Dobbiamo imparare a farne un uso efficace” (Lindahl (ABB))

Dieci anni di Knowledge Management... ma le imprese hanno imparato a farlo?

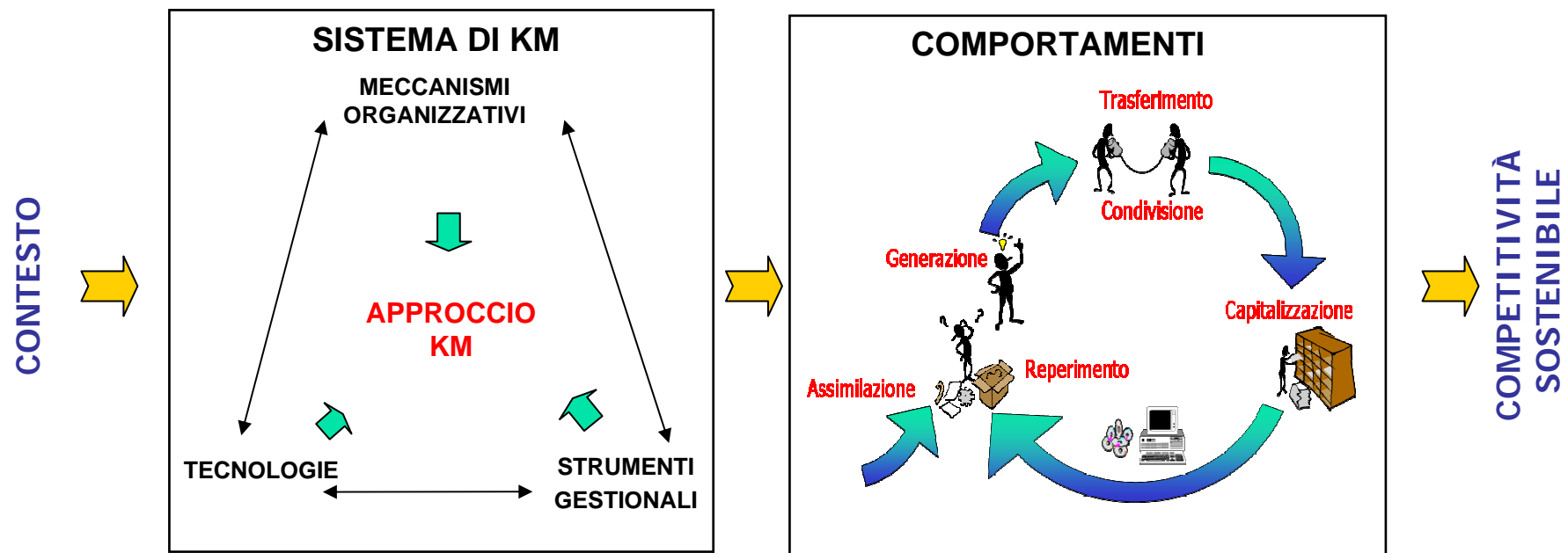
- **Gran parte della conoscenza appartiene ai Knowledge Worker e non alle imprese, ma ...**
 - i Knowledge Worker sono ingestibili, quindi...
 - le imprese assumono le persone migliori e sperano che sappiano ciò che fanno...
 - e presumono che la i veri pezzi si integrino bene ...
- **E se poi non funziona?**
 - Provano a controllare di più e fare più riunioni
- **E se ancora non funziona?**
 - Spendono più soldi!

Il ciclo di vita della conoscenza nelle organizzazioni



Knowledge Management e nuovo ruolo del management

Il **Knowledge Management** è il complesso di **strumenti gestionali**, **meccanismi organizzativi** e **tecnologie** per stimolare e indirizzare i comportamenti di **assimilazione e generazione, trasferimento e condivisione, capitalizzazione e riutilizzo** di conoscenza utile per l'organizzazione



L'impatto sul ruolo del management

“I nuovi manager non gestiscono la conoscenza (ciò è impossibile), né le persone (ciò è sempre meno possibile), ma lo spazio in cui la conoscenza viene creata. Tale spazio è sia la cultura, immateriale, sia l'ambiente fisico, come il luogo di lavoro...”

K.E. Sveiby

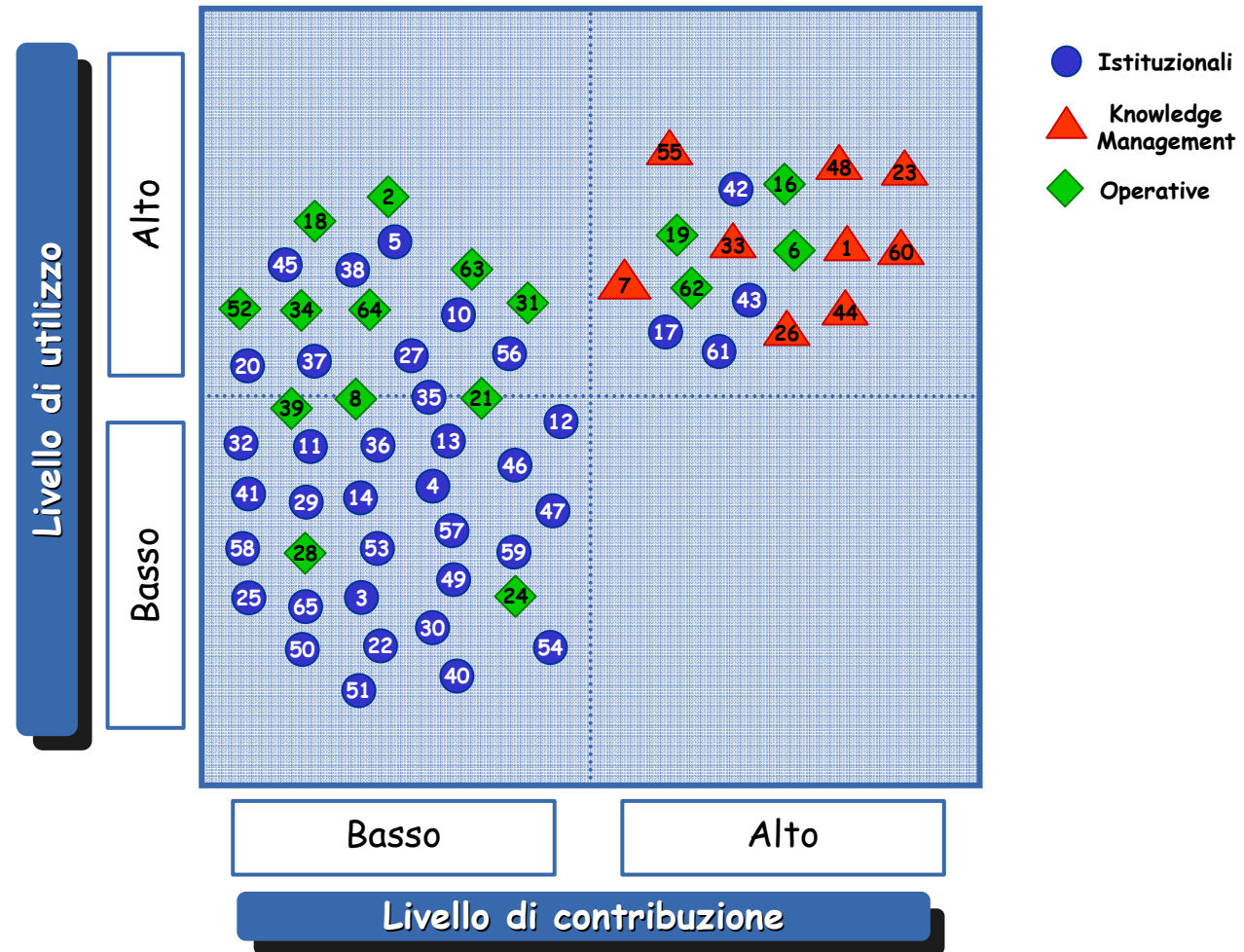
Il ruolo delle nuove tecnologie

- Le nuove **tecnologie ICT** sono il “fatto” nuovo dei nostri tempi...
- ...consentono di **ripensare radicalmente l'organizzazione, i processi e le relazioni**, ma...
- ...da sole non sono mai soluzioni!
- Perché il Knowledge Management è:
 - 10% un problema di strumenti e tecnologie
 - 90% una questione di **persone, cultura, comportamenti**

Lo sviluppo di sistemi di Knowledge Management su Intranet

- Lo stato delle applicazioni in Italia, i risultati dell'osservatorio Intranet della School of Management:
 - sulle 65 intranet di grandi imprese italiane recensite soltanto 9 sono decisamente orientate al KM
 - anche in questi pochi casi l'approccio è per lo più tradizionale, prevalentemente orientato alla gestione di documenti, e i risultati sono limitati, ma:
 - i casi di maggior successo sono quelli nei quali l'approccio al KM si è maggiormente indirizzato allo sviluppo di comunità
- Gli ambiti privilegiati per lo sviluppo di applicazioni di successo sembrano essere:
 - Reti di lavoratori dispersi (vendita, manutenzione, consulenza, ...)
 - Reti interaziendali (supply chain collaboration, consorzi di ricerca...)

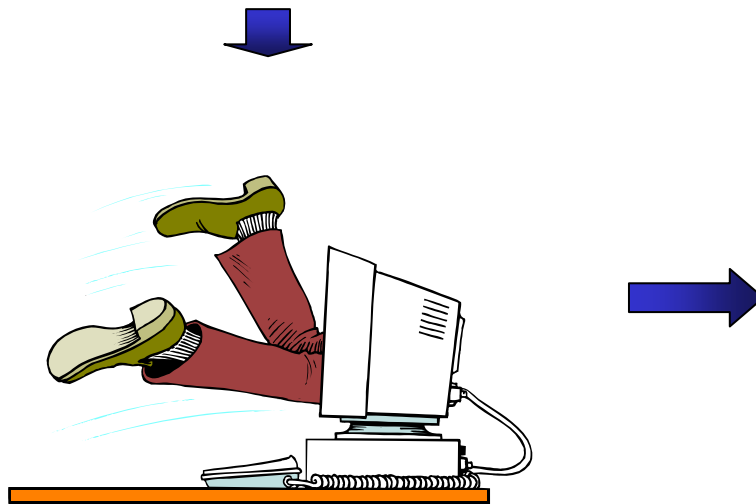
Coinvolgimento degli utenti e interazione sulle Intranet



Le Community come nuovo approccio alla gestione della conoscenza

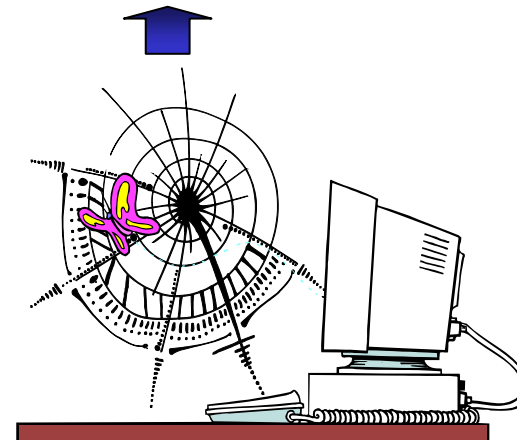
- **DA un KM *IT-Based* ...**

- Enfasi sulla conoscenza come stock
- Conoscenza = Informazione
- Codificare è il miglior strumento per preservare l'informazione
- Enfasi su strumenti di trattamento e gestione di documenti



- **... A un KM Community-based**

- Enfasi sul processo del conoscere
- Conoscenza come insieme di informazioni e relazioni
- La conoscenza risiede e si diffonde a livello sociale
- Enfasi sulle comunità di pratiche (tessuto sociale del conoscere)



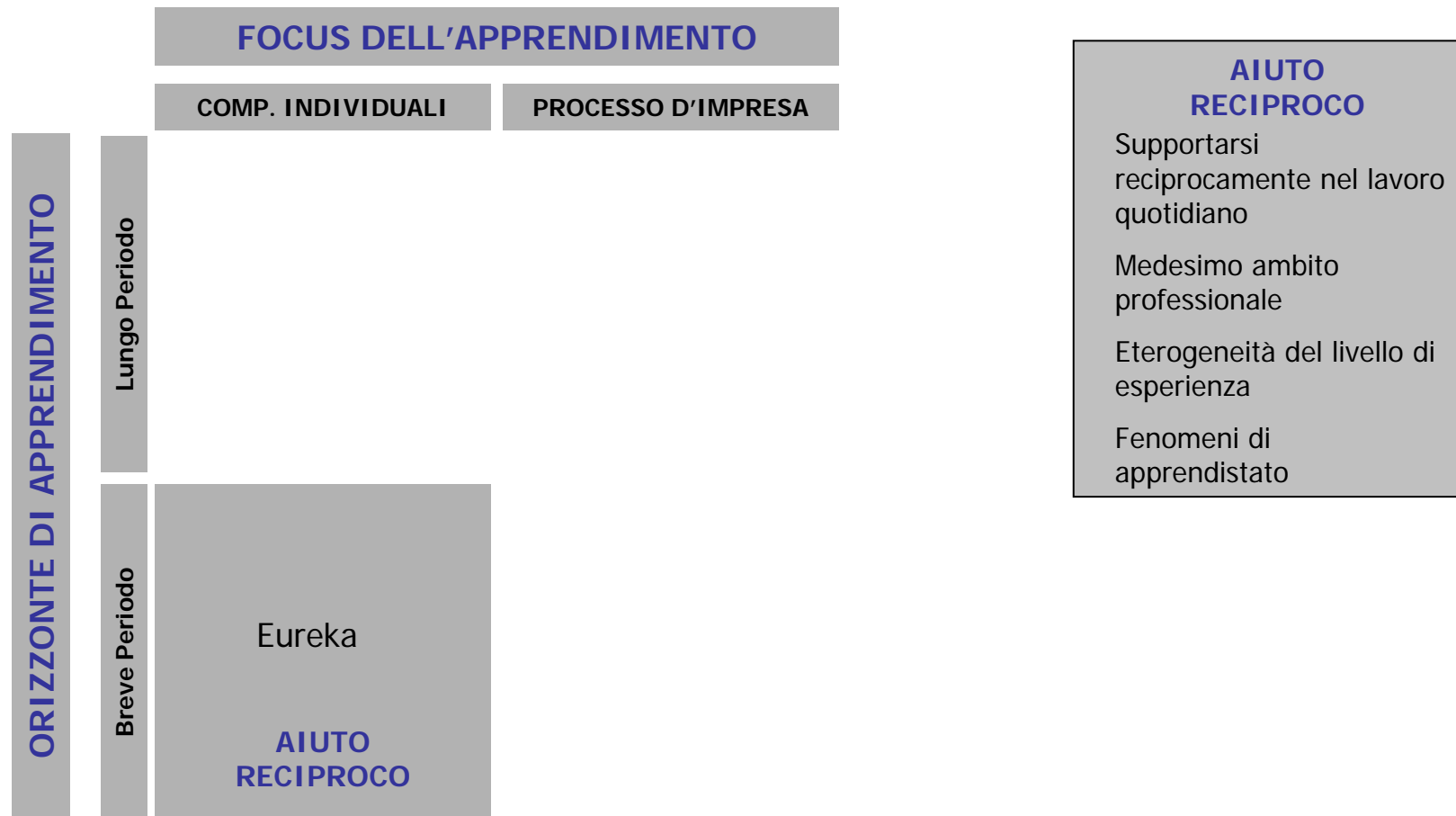
Le comunità di pratica

*“Le **Comunità di Pratica** sono gruppi di persone che:
condividono un interesse comune, un set di problemi o una passione rispetto ad un certo
argomento (**Dominio**),
approfondiscono la conoscenza e la comprensione di questi aspetti (**Pratica**)
attraverso l’interazione e l’impegno reciproco (**Comunità**)”*

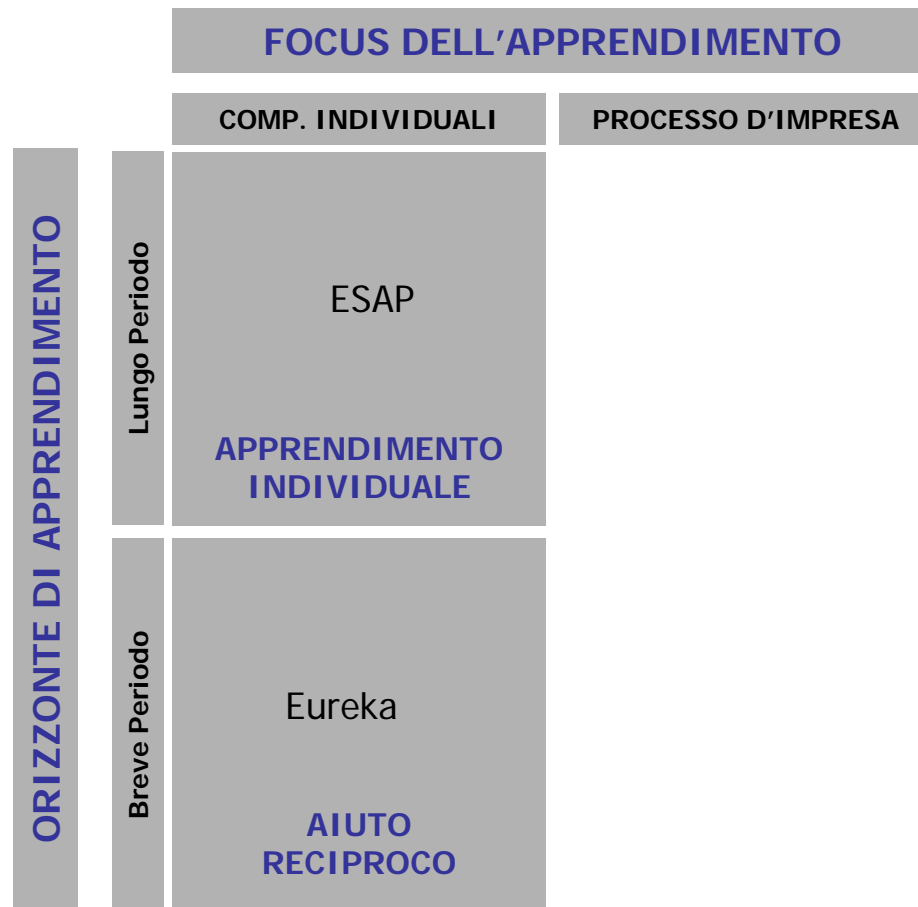


*CENTRALITA' DEGLI OBIETTIVI DI INNOVAZIONE ED APPRENDIMENTO
INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVO*

Comprendere le comunità di pratica: alcuni esempi



Comprendere le comunità di pratica: alcuni esempi



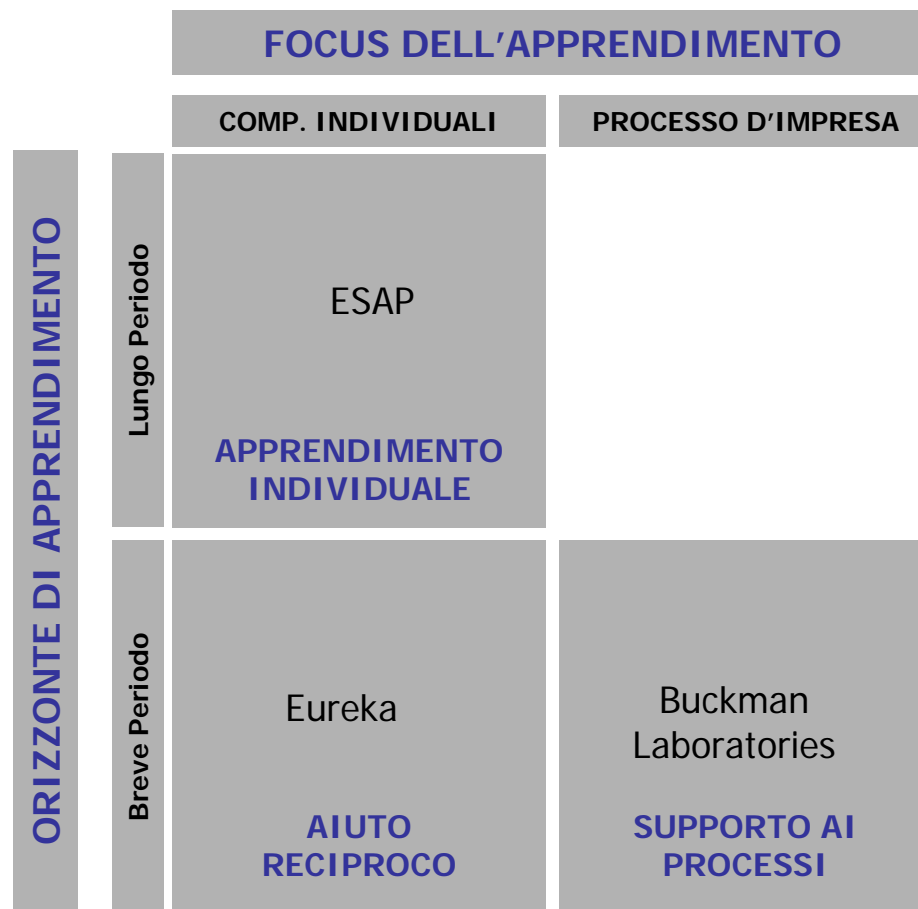
APPRENDIMENTO INDIVIDUALE

Migliorare la formazione personale.

Capacità di problem solving in un ambito.

I membri provengono da ambiti disciplinari simili.

Comprendere le comunità di pratica: alcuni esempi



SUPPORTO AI PROCESSI

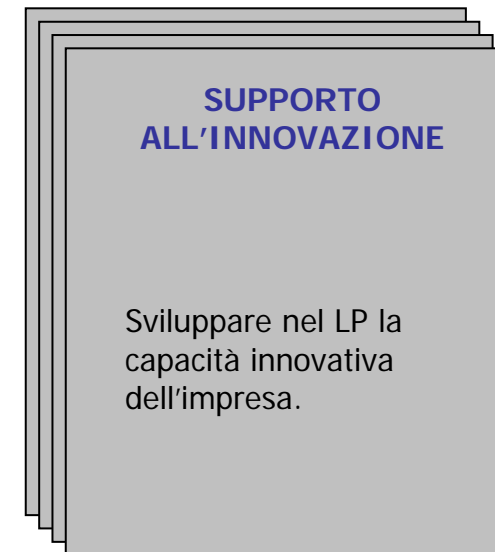
I membri sono attori dello stesso processo.

Miglioramento continuo delle prestazioni del processo.

Ambiti disciplinari coinvolti nel processo.

Comprendere le comunità di pratica: alcuni esempi

		FOCUS DELL'APPRENDIMENTO	
		COMP. INDIVIDUALI	PROCESSO D'IMPRESA
ORIZZONTE DI APPRENDIMENTO	Lungo Periodo	ESAP APPRENDIMENTO INDIVIDUALE	Tech Club SUPPORTO ALL'INNOVAZIONE
	Breve Periodo	Eureka AIUTO RECIPROCO	Buckman Laboratories SUPPORTO AI PROCESSI



Community Management

Community Management

Insieme di tool, infrastrutture e concetti per:

Stimolare e supportare l'emergere di comunità tra persone che condividono un interesse

Focalizzare l'interesse della comunità verso gli obiettivi dell'organizzazione

Creare senso di appartenenza

Facilitare la comunicazione e condivisione di informazioni e conoscenza utili ai singoli e all'organizzazione"

... ma le community sono ...

- *Emergenti*
- *Auto-organizzate con obiettivi e strategie autonome*
- *Prescindono da confini organizzativi*



Il management può prendere parte, incoraggiare, supportare, trarre valore da loro ma...

...non controllarle o possederle a pieno

Gestire una community: un apparente paradosso

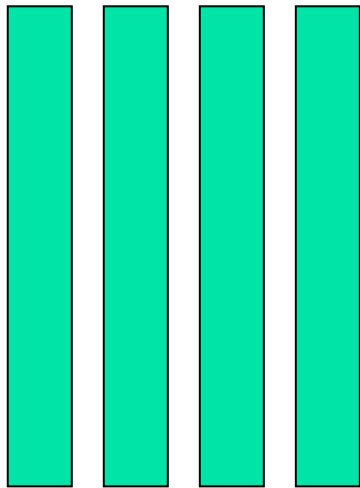
“Gestire una community è un po’ come coltivare un orto ...

...non si può tirare una pianta di grano perché essa cresca più in fretta o più alta, come non si può strappare una calendula dalla terra per vedere se essa ha le radici ...

... ma, come un orto, le community rispondono alle attenzioni di chi le coltiva e ne comprende e rispetta la natura ...”



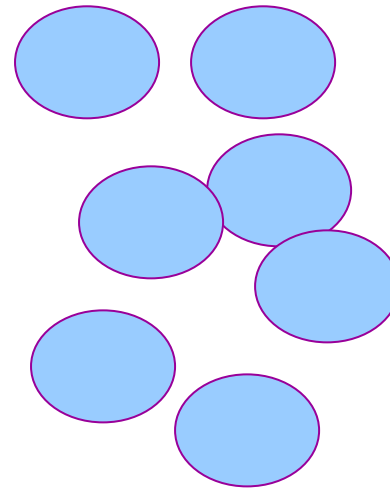
Comunità e modelli organizzativi



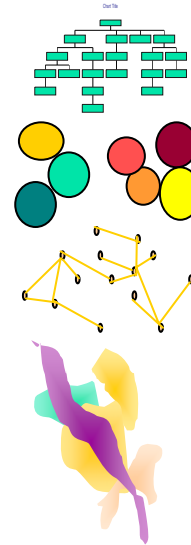
Organizzazione
Funzionale



Organizzazione
divisionale



Organizzazione
team-based



Organizzazione ad
appartenenza multipla
(community-based)

- Strutture piramidali
- Comunicazione Verticali
- Confini organizzativi netti

- Strutture piatte
- Comunicazione Orizzontale
- Confini organizzativi sfumati

Fattori critici per lo sviluppo di un sistema di Knowledge Management

- Il corretto funzionamento di un sistema di Knowledge Management richiede che le persone siano viste come clienti da soddisfare e non come dipendenti da “forzare”
- Il progetto di sviluppo di un sistema di “Knowledge Management” è un progetto di cambiamento organizzativo prima che tecnologico
- Il sistema di Knowledge Management sviluppa una comunità che deve essere lasciata libera di evolvere e di darsi le sue regole, i suoi tempi e la sua struttura