

Lezione del 17 aprile

## GESTIONE DELLA CONOSCENZA

- Introduzione alla prima parte
- Livello Micro
- Livello Macro
- Livello Meso
  - Gestione per processi
  - **Gestione della conoscenza**
    - Le prospettive di studio della conoscenza organizzativa
    - Definizioni di conoscenza organizzativa
    - Tipi di conoscenza organizzativa
    - I processi di creazione e condivisione della conoscenza
    - Il sistema di gestione della conoscenza: le diverse leve
    - Le comunità di pratica
  - Gestione dei progetti

La **conoscenza sta nelle persone, nei processi; è una risorsa che consente di realizzare un output.**

- Conoscenza: *metodi, abilità, saperi condivisi.*
- Cultura: *norme, comportamenti;*
- *una buona cultura favorisce l'utilizzo della conoscenza.*

Come nel caso della gestione per processi, negli anni 90 c'è stato lo sviluppo di diverse discipline manageriali e tecnologiche sul tema della conoscenza organizzativa. Il filone della strategia aziendale ha messo in discussione l'approccio della strategia competitiva basata su catena del valore, forze competitive etc...

*resource based view*: sono le risorse e le capacità istintive dell'azienda che sono alla base della acquisizione e del mantenimento del vantaggio competitivo. Risorse tangibile e intangibili (tra cui c'è la conoscenza)

- *ci sono diverse prospettive di studio:*

### **Strategica**

– **La conoscenza come fonte di vantaggio competitivo**

### **Tecnologica**

- **Evoluzione delle tecnologie disponibili**
- **Dalla gestione di dati e informazioni alla gestione della conoscenza**
- **Sviluppo di tecnologie che abilitano la diffusione e la condivisione della conoscenza**

### **Organizzativa**

- **La padronanza e la produzione di conoscenza alla base dei nuovi modelli organizzativi**
- **La crescente incidenza dei *knowledge worker***

Collaborazione con altri soggetti attraverso il tema della cosiddetta *open innovation*...

*Filone tecnologico*: l'evoluzione delle tecnologie ha consentito di trattare dei contenuti sempre più complessi: si è passati *dalla semplice gestione dei dati alla gestione della conoscenza.*

Non solo è stato reso possibile gestire la conoscenza già esplicitata (conoscenza esplicita che può essere archiviata) ma anche consentire la collaborazione tra le persone (concetto di *people to people e come vedremo, conoscenza implicita*).

Dal punto di vista organizzativo vediamo che il *ridisegno dei ruoli, lo sviluppo dei team etc si basano sull'idea che ci sia un contributo delle persone in termini di apporto di conoscenza. Alcuni modelli organizzativi facilitano quindi la condivisione della conoscenza.*

Caso: dato, info, conoscenza

#### Caso Dato, informazione, conoscenza

Il direttore vendite della Bottazzi SpA, nota azienda di pasta, ha ricevuto:

- un report dal capo area Nord Est sull'andamento delle vendite di pasta lunga della settimana precedente, che confermano il trend di riduzione rispetto alle settimane precedenti, a fronte di un andamento stabile delle vendite sul mercato della pasta in quell'area geografica;
- una mail dal venditore Bugatti, che opera nell'area Nord Est, che dice che ieri ha acquisito un ordine di 10 casse di spaghetti n 5 da mezzo kilo dalla drogheria di via Roma a Cittanova;
- il verbale dell'incontro che ha avuto il giorno prima con il capo area Nord Est, da cui emerge che l'andamento sfavorevole delle vendite nelle ultime settimane, non è da attribuire a un fattore stagionale, ma al fatto che l'azione promozionale avviata due mesi prima ha ormai esaurito i suoi effetti, mentre i concorrenti hanno appena avviato nuove azioni promozionali.

Siamo di fronte a 3 situazioni che riguardano direttore vendite azienda di pasta:

- Report dal capo vendite su andamento vendite di pasta nella sett. Precedente, diminuzione del trend. informazione
- mail venditore che ha acquisito un ordine di 10 casse di spaghetti. Dato
- Verbale incontro insieme area nord est in cui emerge che andamento vendite ultima settimana è dovuto da azioni promozionali dei Concorrenti nuove mentre quella aziendale ha appena esaurito l'effetto. Conoscenza.

Cosa è dato, cosa info e cosa conoscenza?

- Info
  - dato
  - conoscenza
- **Dato:** è un *pezzo di informazione*, un numero, riguardante un'osservazione su uno specifico fatto o evento.
  - **Informazione** è una *combinazione di dati che ha un significato*, per un certo utilizzo e in un certo contesto. Assume un significato. Un dato solo non ha significato.
  - **Conoscenza:** *elaborazione dell'informazione grazie all'esperienza. Si parla di interpretare le informazioni per prendere le dovute decisioni e farne considerazioni.* Legata ad un soggetto, ad un contesto e da un'azione da svolgere.

*La conoscenza è un insieme di informazioni finalizzato a risolvere un problema*

- La conoscenza è collegata a un *soggetto*, all'*azione* e al *contesto*
- Nell'agire ci si avvale della conoscenza posseduta (*knowledge*) e si sviluppa nuova conoscenza (*knowing*)



*La conoscenza è una combinazione fluida di esperienza, valori, informazioni contestuali e competenza specialistica che fornisce un quadro di riferimento per la valutazione e l'assimilazione di nuova esperienza e nuove informazioni.*

Davenport e Prusak (1998)

Es abbiamo il verbale: c'è un problema da risolvere, ci sono delle decisioni da fare, c'è un determinato contesto da esaminare.

C'è una *conoscenza posseduta* o **knowledge** che possediamo e usiamo nell'azione. Nell'azione si sviluppa, applicando la prima, una nuova *conoscenza dinamica* che nasce e si forma dall'azione, la **knowing**.

Es: pianificazione progetti: mentre si svolge la pianificazione del progetto, si utilizza la conoscenza che si è studiata nella pianificazione dei progetti; nel momento in cui si affronta il problema si produce una nuova conoscenza che emerge nella soluzione di quel problema, specifica nel contesto. La conoscenza è quindi qualcosa sia dinamico, sia perché si attiva sia perché si genera nell'azione.

Es patente prova pratica e teorica. Che tipi di conoscenze sono richieste per i due esami teorico e pratico?

Per l'esame teorico la knowledge, per quello pratico il knowing. La seconda infatti si sviluppa nell'azione, la prima invece è posseduta e accumulata grazie allo studio.

Tipi di conoscenza diamo più profondità al concetto di conoscenza:

sabbiamo due tipi di suddivisioni.

• **Natura della conoscenza:**

- Conoscenza tacita
- Conoscenza esplicita

*conoscenza tacita*: sapere che si basa sull'esperienza conseguita e difficile da formalizzare, personale e collegata al contesto. Modelli mentali e abilità acquisite.

• **Portatori della conoscenza**

- Individuo
- Gruppo
- Organizzazione
- Dimensione interorganizzativa

*Conoscenza esplicita*: può essere ed è codificata con un linguaggio formale; contenuta in regole, procedure, standard.

Il *knowledge* può essere sia *conoscenza esplicita* sia *conoscenza tacita*.

Il *knowing* per definizione è un tipo di *conoscenza tacita*.

Es ricetta conoscenza esplicita, fare bene un risotto richiede anche una conoscenza tacita. *I due tipi di conoscenza sono spesso complementari.*

Es tipi di conoscenza (suddivisione per natura): azienda fornisce la composizione chimica, diverse composizioni...il tecnologo deve mettere a punto il nuovo componente nell'impianto collaborando con il capo reparto. Diverse conoscenze...classifichiamole: c'è la conoscenza legata alla licenza, composizione chimica e schema a blocchi, è una conoscenza esplicita.

La progettazione della produzione è conoscenza implicita invece, si basa sull'esperienza accumulata nella gestione di processi simili da parte del tecnologo e da parte del capo reparto.

- La conoscenza, inoltre, può essere posseduta dall'individuo che interagisce con gli altri, la conoscenza può essere realizzata e gestita a livello di gruppo e di organizzazione, poi il livello in cui la conoscenza può essere gestita è anche quello tra le organizzazioni. Es: per molte organizzazioni è fondamentale non far trapelare all'esterno la conoscenza accumulata in specifici settori, perché rappresenta un fattore competitivo di rilievo. Questo è in trade off con la necessità di condividere la conoscenza ad esempio con dei partner per la soluzione di problemi vari rendendo più efficiente ed efficace la collaborazione. Le aziende spesso si proteggono con dei contratti di non divulgazione.
- Cotenuto della conoscenza: abbiamo la *divisione tra conoscenza di tipo dichiarativo*, know-what (descrizione di qualcosa, elenco prodotti, quadro concetti disciplina...) *conoscenza causale* o know-why che *evidenzia le cause* di certi fenomeni, perché succede un certo fenomeno, mi aiuta a fare la diagnosi. Le teorie ad esempio, mi danno gli elementi per capire le relazioni tra una casua e l'altra.

Know-how invece mi *dice come intervenire*.

Know-who dice *chi ha le competenze*.

- **Contenuto di conoscenza**

- Know-what → nozioni
- Know-why → principi e relazioni di causa-effetto tra i fenomeni
- Know-how → come operare
- Know-who → fonti di esperienza e informazioni

**Altre classificazioni:** livello di specificità; ampiezza della conoscenza; modalità di capitalizzazione

NON IN PROGRAMMA (ultime due pagine paragrafo 13.3)

Mentre era in attesa dell'intervento si è accorto che il motivo del blocco era, la mancanza di benzina. Know why. Giovanni conosce perfettamente il codice della strada. Know-what. Giovanni chiama numero del servizio di assistenza della sua assicurazione. Know-who. Giovanni è molto bravo a guidare e dà fiducia agli altri. Know-how.

- Nel momento in cui devo mettere in pista un metodo di gestione della conoscenza scegliere la metodologia giusta diventa importante.



- **Spirale della conoscenza**

4 modalità di trasformazione della conoscenza:

la transazione tra conoscenza tacita a conoscenza sempre tacita si chiama *socializzazione*. Esempio dell'esperto e dell'apprendista. Conoscenza che rimane nelle persone, negli individui, che rimane nel gruppo.

*Esteriorizzazione* è la conversione di conoscenza da tacita a esplicita. Questo passaggio può sembrare semplice, tuttavia la *conoscenza tacita va descritta e codificata*, è necessario ricorrere ad esempi, analogie, introduzione di concetti e modelli. *La conoscenza ad esempio può essere esteriorizzata tramite dei modelli* come quello per la degustazione di vini. Si rende esteriore la caratterizzazione del vino tramite la descrizione delle sue caratteristiche secondo un modello di linguaggio...(solido,..sentore...)

C'è il passaggio dalla conoscenza esplicita alla tacita che si chiama *interiorizzazione*. Ad esempio, quando si apprende e si rende propria una conoscenza. Come aver assimilato delle nozioni da un corso di Management ad esempio.

Le frecce che girano le dobbiamo immaginare come una spirale, il movimento è lungo il terzo asse che vede il passaggio dall'individuo al gruppo all'organizzazione e viceversa (spirale della conoscenza).

*combinazione*: mash up tra le conoscenze ad esempio di diverse aree.

Team di ricercatori si occupano di ricercare un concept, iniziano a lavorare insieme. Mano a mano elaborano un concept di prodotto ed esteriorizzano il prodotto descrivendone gli elementi e le caratteristiche. Passaggio da individuo a team ad organizzazione. Si passa poi dall'ideazione alla progettazione. Si costruisce un altro team con soggetti diversi. Anche qui si acquisiscono le caratteristiche del concept con interiorizzazione, una socializzazione da persona a team. Poi successivamente c'è lo studio sul prodotto e si esteriorizza, andando a guardare altre caratteristiche tecniche ed altre competenze hanno combinato le conoscenze. Alcuni progettisti tramite la socializzazione hanno acquisito le modalità specifiche per elaborare il prodotto facendo stage fuori dall'azienda. Prima interiorizzano, socializzano in team, poi esteriorizzano la conoscenza ad esempio lanciando degli schemi di progettazione e poi fanno altra attività di combinazione.

## Condizioni di successo e barriere nei processi di creazione e condivisione della conoscenza

### Condizioni organizzative

- **Importanza data allo sviluppo della conoscenza** per il raggiungimento degli obiettivi definiti
- **Autonomia riconosciuta** alle persone coinvolte
- **Spazio per la creatività** per lo sviluppo di proposte innovative
- **Ridondanza di informazioni**
- **Varietà minima** richiesta in termini di esperienze, informazioni possedute dalle persone del team

### Barriere

- **Livello di competitività interna**
- **Senso di appartenenza** facilita lo scambio interno al team ostacola lo scambio verso l'esterno
- **Limitazioni cognitive**
- **Limitazioni motivazionali**

*Sia aspetti legati all'organizzazione, sia aspetti legati alla cultura organizzativa.*

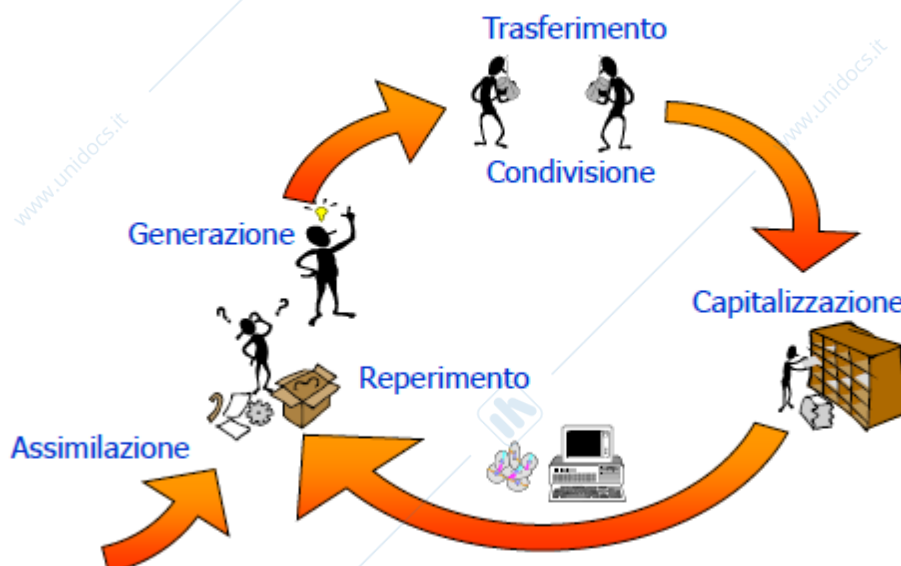
- Punti a favore?
  - Il primo punto è una condizione di *cultura organizzativa*: che spazio viene dato dalla gestione della conoscenza.
  - Altro aspetto è l'autonomia riconosciuta, maggiore è, maggiore è la probabilità che si sviluppino nuove conoscenze grazie allo spazio di far emergere idee.
  - Ci deve essere *spazio per la creatività*, un margine di tempo e risorse che consentano di fare queste proposte.
  - Tornando al concetto di ridondanza, deve essere *necessario il circolare delle informazioni*. E inoltre anche le varietà all'interno ad es di un team generano più frequentemente delle nuove conoscenze.
- Quali sono le barriere?
  - *Organizzazione a forte competitività sfavorisce la condivisione e lo spread della conoscenza*. Le persone non sono disposte a condividere la conoscenza con gli altri. Un punto di vista positivo inecce sarebbe l'appartenenza ad un gruppo che favorisce lo scambio, con mantenimento dell'informazione nei margini dell'organizzazione, senza portarla all'esterno.
  - *Aumenta il rischio che la conoscenza ovviamente venga diffusa anche all'esterno*, nel momento in cui si esteriorizza una conoscenza è più difficile difenderla a meno che non si faccia una formalizzazione ad esempio tramite brevetto etc...

- Si è visto che al crescere dell'esperienza aumenti l'abilità di condividere la conoscenza, più questa è profonda, più è facile passarla. Ci sono però *aspetti motivazionali* che possono portare a non volerla condividere
- una barriera può essere la condizione di scarsa esperienza che rende meno propensi nella condizione di condividere la propria conoscenza.

## GESTIONE DELLA CONOSCENZA

- **Obiettivo:**  
Non solo gestire direttamente "il conosciuto", ma anche creare le condizioni organizzative per l'assimilazione, creazione, trasferimento, condivisione, capitalizzazione e riuso di conoscenza
- **Sistema di gestione della conoscenza :**  
Complesso di scelte (leve) tecnologiche, organizzative e manageriali con le quali l'azienda influenza il comportamento degli individui in tutte le fasi del ciclo di vita della conoscenza: acquisizione, trasferimento e condivisione, capitalizzazione e riuso.

Facilitare in modo intenzionale che venga generata, diffusa, sviluppata e valorizzata la conoscenza in azienda. L'obiettivo è gestire non solo il conosciuto, ma anche creare le *condizioni organizzative* che consentano di sviluppare il ciclo di vita della conoscenza.



**DIVERSE FASI** del ciclo con una assimilazione dall'esterno della conoscenza, e la percezione della conoscenza interna. Si genera all'interno la nuova conoscenza che viene trasferita (presuppone esistenza di una sorgente che trasmette e un ricevente che la riceve) o condivisa. C'è il concetto di codifica e conservazione della conoscenza (database); attenzione, in questo ultimo caso la conoscenza è tacita, se individuo gli esperti che hanno un certo tipo di conoscenza la capitalizzo, sapendo dove reperirla ma posso

non esternalizzarla. *Si può recuperare la conoscenza utilizzando diversi strumenti come motori di ricerca o motori semantici.*

### **Quali le leve per gestire la conoscenza?**

- **Leve organizzative e gestionali**
  - struttura organizzativa, ruoli e mansioni, politiche di gestione delle risorse umane
- **Leve tecnologiche – Strumenti ICT**
  - diverse tipologie di strumenti rispetto alle modalità di utilizzo, al tipo di conoscenza supportata e alle funzioni svolte
- **Comunità di pratica**
  - tre elementi: dominio o sfera di interesse; comunità, gruppo di persone; pratica
  - realizzano il trasferimento e la generazione della conoscenza, in particolare quella tacita

### **Leve organizzative e gestionali:**

- **Struttura organizzativa**
  - Impatto del tipo di struttura (funzionale, divisionale, ecc.) sulla gestione della conoscenza
  - Soluzioni ad hoc: unità specialistiche, centri di competenza, meccanismi di integrazione e team interfunzionali
- **Ruoli e mansioni**
  - *Ruoli specialistici:* Chief Knowledge Officer, Knowledge Engineer, Knowledge Editor
  - *Ruoli duali:* Process Owner, Gate Keeper, Knowledge Broker
- **Politiche di gestione delle risorse umane:**
  - Utilizzo di leve specifiche: politiche di recruiting e selezione, percorsi di formazione e sviluppo, sistemi di remunerazione e incentivazione, identificazione e allocazione di ruoli dedicati, comunicazione interna

Come facciamo a creare le condizioni per cui la conoscenza possa crescere e prosperare nella nostra organizzazione?

Abbiamo *leve macro, leve che ridisegnano ruoli e mansioni, politiche di risorse umane.*

### **Struttura organizzativa:**

-Nelle leve di struttura il primo punto non è propriamente una leva, è più che altro una considerazione sulle caratteristiche che le diverse strutture organizzative hanno rispetto al tema della conoscenza e alla gestione della conoscenza. Se siamo in una struttura funzionale ad esempio, le UO sono state raggruppate in termini di funzioni. Questo tipo di org. favorisce la conoscenza specialistica e favorisce l'accumulo, le persone della stessa UO si scambiano le loro conoscenze. Se siamo in una struttura divisionale, le persone sono sempre più frequentemente in rapporto con persone che hanno altri tipi di competenze: è più difficile aumentare la conoscenza specialistica, mentre si sviluppa l'ampliamento nell'interfaccia con le altre competenze, si impara a confrontarsi (logica interdisciplinare). A seconda della struttura organizzativa si

pongono temi diversi rispetto alla gestione della conoscenza. Al cambiare della struttura cambia il modo in cui avviene lo spread della conoscenza.

-Si creano delle unità dedicate alla gestione della conoscenza, pensiamo ai *centri di competenza* ad esempio; anche unità specialistiche che facilitano il riutilizzo della conoscenza a livello di gruppo, addirittura Academy o Corporate University che fanno circolare la conoscenza per l'organizzazione.

Un altro meccanismo è *assegnare ad una UO anche il compito di presidiare, gestire una determinata conoscenza*. Ci possono essere casi in cui si può lavorare in *team inter-funzionali che realizzino l'obiettivo di condividere la conoscenza tra le diverse funzioni di appartenenza*.

*Ruoli e mansioni:*

Ruoli specialistici ad esempio particolari CEO (Chief Knowledge Officer) che si occupano del sistema di gestione della conoscenza. Ci sono i *Knowledge editor* che aiutano la diffusione tramite blog...spingono sull'interazione tra le persone.

Ci possono essere *ruoli duali: al dipendente si chiede oltre al suo ruolo principale, di essere owner di un processo... di essere owner di una determinata competenza*. Gate Keeper gestisce il cancello: si occupa di seguire l'evoluzione che un tipo di conoscenza ha all'esterno, e favorisce l'assimilazione della organizzazione. È un puntatore di conoscenze esterne.

*Knowledge Broker* mette in relazione chi ha i problemi e gli esperti che possono risolverli. Questi sistemi consentono di gestire sia conoscenze esplicite sia tacite.

*Politiche di gestione delle risorse umane:*

Abbiamo *politiche di recruiting e selezione che spingano su note collaborative, percorsi di formazione e sviluppo, incentivazione e ricompensa per un contributo dato e condivisione della conoscenza, sistemi di comunicazione interna* fondamentali per diffondere i valori alla base della gestione della conoscenza, *identificazione degli esperti, a cui viene dato uno status*. (si introducono i subject matter expert come figure esperte in una certa materia). Questi attestati inoltre creano motivazione da parte del personale per sentire la conoscenza come un valore positivo. Contribuiscono a favorire un *orientamento alla conoscenza*.

## **Le leve tecnologiche**

### ***Classificazione dei supporti ICT:***

- **Modalità di interazione e di collaborazione**
  - Sincrona: chat, instant messaging, videoconferenza, presenza online
  - Asincrona: gestione progetti, condivisione agende, condivisione e co-editing di documenti di lavoro, invio SMS, mailing list
- **Natura della conoscenza supportata:**
  - Esplicita: document management, business intelligence
  - Tacita: forum, sondaggi, ricerca esperti, blog, wiki
- **Fasi del ciclo di vita della conoscenza supportate:**
  - Acquisizione: motori di ricerca, intelligenza artificiale, data mining, knowledge charts, user profiles
  - Trasferimento e condivisione: intranet, groupware
  - Capitalizzazione e riuso: motori di ricerca semantici, ecc.

*Tre modi per capire come la tecnologia dà un contributo alla gestione della conoscenza.*

Posso avere tecnologie che *mi aiutano nell'interazione e collaborazione*, la condivisione può essere sincrona o asincrona. Oggi con lo *Smart working* c'è molta condivisione di documenti.

Fondamentale il tema della *gestione dei documenti*, e i sistemi di *business intelligence* che analizzano i dati e consentono di generare report e trovare pattern. Questo sistema aiuta il soggetto a risolvere un determinato problema in cui è coinvolta la conoscenza. Tramite forum si può interiorizzare della conoscenza che proviene dagli altri, o attraverso i blog e i wiki fino al passaggio ad una fase di esplicitazione.

*Terzo modo per interpretare il contributo della tecnologia è guardarne il ciclo di vita:* nell'acquisizione troviamo tutti gli strumenti che aiutano a guardare fuori dall'organizzazione, poi gli strumenti che consentono di condividere i contenuti e infine *tecnologie che aiutano ad archiviare, capitalizzare la conoscenza come motori di ricerca semantici* che sono in grado di districarsi nei significati delle domande.

Es: archivio di sentenze giuridiche, ricerca in base a delle info complesse collegate al tipo di reato etc.

Questi elementi vanno sistematizzati a livello di azienda per tarare gli investimenti necessari a mettere in funzione le tecnologie.

## WEB 2.0

---

- **Evoluzione del Web**
  - interazione tra il sito web e l'utente: blog, forum, chat, i wiki
  - condivisione di media come YouTube, Vimeo, Flickr, ....
  - social network come Facebook, Myspace, Twitter, Google+, LinkedIn, ...
- **Nuove logiche**
  - Coinvolgimento, collaborazione, condivisione della conoscenza, sviluppo e valorizzazione di reti sociali interne ed esterne
- **Opportunità e sfida**
  - Impatto sul modo di operare all'interno dell'impresa
  - Impatto sui modelli organizzativi

passaggio al web 2.0 importante; Perché con questo strumento si supporta la gestione della conoscenza, e una modalità di funzionamento basate su collaborazione e coinvolgimento...sviluppo di *reti sociali interne ed esterne*.

Dietro la gestione della conoscenza ci sono modelli organizzativi di riferimento!

### COMUNITA' DI PRATICA

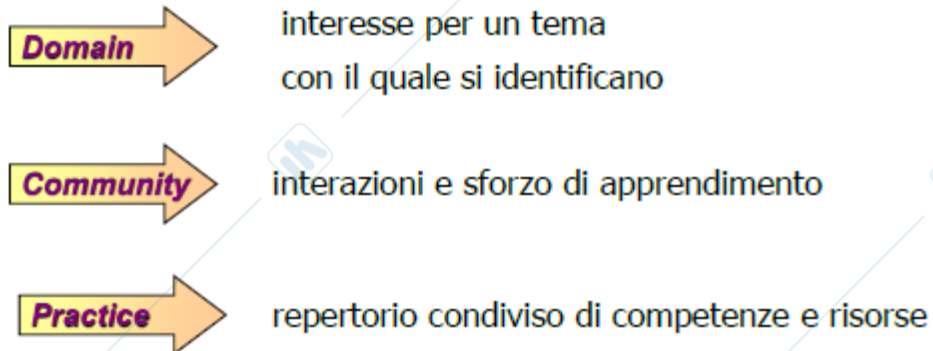
- Supporto allo sviluppo e alla condivisione di conoscenza, soprattutto tacita
- Origine:
  - Comunità informali
  - Comunità create intenzionalmente e, almeno in parte, gestite
- Un sistema di relazioni caratterizzato da:
  - Condivisione di pratiche, trasferimento e generazione di conoscenza
  - Volontà di appartenere a un gruppo portatore di valori distintivi
- *La comunità di pratica può essere definita come un gruppo di persone che condividono l'interesse su un tema, ne comprendono i problemi, interagiscono e si aiutano, sviluppano un forte senso di appartenenza*

*Nel passato erano delle associazioni di lavoratori che si raggruppavano in base alla professione. Il ruolo era quello di consentire il trasferimento delle conoscenze del mestiere.*

Wenger ha osservato che in un'azienda i tecnici addetti all'assistenza tecnica si scambiavano esperienze fuori dall'orario operativo, anche con chiamate per confrontarsi. Questa socializzazione avviene quindi all'interno ad un insieme più ampio di persone che condividono un interesse verso un certo contenuto, e le pratiche operative relative al determinato contenuto. Attenzione non è un team, non è un'unità organizzativa. Nella fase iniziale possono non essere riconosciute dall'azienda, e che possono andare fuori dai confini organizzativi. Attenzione: *si può incentivare ma la spinta arriva dal basso con l'adesione delle persone. È un sistema di reazioni che condivide delle pratiche, e fa sì che si generi conoscenza e ci sia la volontà di appartenere al gruppo.*

Non stiamo parlando di comunità di interesse, come la comunità di quartiere.

## Tre elementi costitutivi:



Ma sono comunità di professionisti, che scambiano competenze. Si parla di una rete ampia.

LE COMUNITA' DI PRATICA SONO UN INSIEME DI PERSONE CHE HANNO UN DOMINIO DI APPARTENENZA, CHE SONO UNA COMUNITA' (c'è interazione sociale, che avviene con incontri, fisici e contatti digitali ad es col web) E PER CUI ESISTE UNA PRATICA ovvero un repertorio di risorse e competenze: non sono persone qualunque ma professionisti con un bagaglio di conoscenze! Per questo è diverso da una comunità di quartiere.

Vedremo come esempio il sistema delle Unità di pratica del gruppo Eni. Qui c'è un fattore di complessità, le persone sono disperse nei vari luoghi di lavoro (Varie regioni, vari paesi, molto disperse). Richiesta di forte partecipazione da parte delle persone per far fronte a questa dispersione.

## Caso General Electric Health

Azienda ha riorganizzato l'assistenza tecnica, ha fatto una sistematizzazione e ha messo a punto strumenti di supporto per la manutenzione. Si chiede di classificare i vari strumenti in base alla natura della conoscenza e al contenuto della conoscenza

	Natura della conoscenza	Contenuto di conoscenza
- elenco delle manutenzioni programmate da svolgere ogni tot ore di funzionamento (a seconda dei singoli modelli di apparato)	Esplícita	Know-What
- elenco degli interventi da svolgere per ciascuna manutenzione programmata	Esplícita	Know-What
- istruzioni operative per interventi di routine e per gli interventi critici principali	Esplícita	Know-How
- FAQ di supporto per la diagnosi delle principali criticità individuate	Esplícita	Know-Why
- elenco degli esperti ai quali ricorrere, suddivisi per classi di apparati	Esplícita	Know-Who

Nel momento in cui ho un manuale o istruzione, ho una conoscenza esplicita!!

L'elenco è una conoscenza esplicita, quello che hanno gli esperti è una conoscenza implicita.

nella seconda parte del caso c'è la richiesta di una soluzione per gestire una nuova conoscenza. Vanno guardate le leve organizzative, tecnologiche e le comunità di pratica.

2) La stessa GEH si sta chiedendo cos'altro potrebbe fare per supportare i tecnici che fanno assistenza sulla nuova generazione di apparati per la risonanza magnetica. La nuova famiglia di apparati è ormai in distribuzione anche in Italia, ma la casistica di interventi è ancora limitata e ci si attende un periodo piuttosto lungo di apprendimento.

#### **Domande:**

- *Che interventi proponete?*
- *Specificate anche quali leve organizzative e tecnologiche proponete di adottare*

#### **Leve Organizzative:**

Si possono ipotizzare interventi a livello di

- Creazione di un centro di competenza (assegnare a una data unità organizzativa il ruolo di supporto nella capitalizzazione e riutilizzo della conoscenza)
- Ruoli e mansioni: ad es. prevedere ruoli duali come Process Owner, da assegnare a chi ha già operato con successo su apparati simili in relazione ad esempio a una specifica competenza o metodologia, e ruoli specialistici come il Knowledge Engineer, per capitalizzare con l'esternizzazione delle esperienze di successo, e come il Knowledge Editor, per sostenere la condivisione delle conoscenze tacite, ad es. tramite blog, forum, ecc.
- Politiche di gestione delle risorse umane (es. assunzione di esperti sulle tecnologie di risonanza magnetica, percorsi di formazione ad hoc).

#### **Comunità di pratica**

Di non immediata realizzazione in questo caso, in quanto la formazione spontanea di una comunità richiede tempo e la sponsorizzazione dall'alto (top-down) è di difficile realizzazione e non è detto che abbia successo

#### **Leve tecnologiche:**

Si può ipotizzare la fornitura di supporti per:

- **Conoscenza esplicita:**
  - o L'accesso alla documentazione aziendale via intranet (ad es. mediante tablet)
  - o Strumenti ulteriori per la ricerca, come ad es. motori di ricerca, strumenti di data mining etc.
  - o La messa a disposizione di informazioni mirate, attraverso soluzioni tipo realtà aumentata
- **Conoscenza tacita**
  - o La comunicazione con esperti o colleghi, ad es. tramite chat, per un collegamento sincrono durante gli interventi
  - o L'accesso alle conoscenze disponibili (ad es. tramite forum, ricerca di esperti e blog) che supportano anche la trasmissione della conoscenza tacita.