

La Gestione della conoscenza non è ciò che si crede

Il titolo di questo documento è parafrasato dal titolo del secondo capitolo del libro di Philip B. Crosby "La qualità non costa – Gestire la qualità come fonte di profitto" – McGraw-Hill 1986.

In questo capitolo Crosby scrive:

<< Il problema della gestione della qualità non è tanto ciò che la gente non sa, quanto ciò che *pensa* di sapere. E' reso difficile dai preconcetti convenzionali sulla qualità che la gente sviluppa nel corso degli anni facendo con successo un determinato lavoro che non è, però, la gestione della qualità.

Sotto questo aspetto, la qualità ha molto in comune con il sesso. Tutti ne sono a favore (naturalmente in certe condizioni). Tutti credono di capirlo (anche se non vorrebbero spiegarlo). Tutti pensano che il praticarlo sia semplicemente un problema di seguire le inclinazioni naturali (dopo tutto, in qualche modo ce la caviamo). E, naturalmente, la maggior parte delle persone pensa che tutti i problemi in questo campo siano causati da altre persone. In un mondo in cui la metà dei matrimoni finisce con un divorzio o una separazione, questi presupposti suscitano qualche interrogativo.

E' difficile intavolare una discussione significativa, reale e concreta sul sesso, sulla qualità o su altri argomenti complessi se non si esaminano e modificano alcuni presupposti di base errati. Gli unici che generalmente sono disposti a fare quel passo sono coloro che sono pronti ad ammettere di essere in difficoltà o che hanno un interesse intellettuale nel cambiamento.>>

Condividiamo e sottoscriviamo per quanto riguarda la Gestione della Conoscenza.

Riguardo al Knowledge Management tutti sono più o meno convinti di sapere di cosa si tratta, se però si chiede di esprimere la propria visione le risposte di solito spaziano a 360 gradi in campi diversi. Non è diverso il risultato se si prova a fare una ricerca in Internet usando Google o un altro motore simile: si ottengono migliaia di referenze su qualsivoglia ambito (compresa la gestione dei fax).

Come dice Crosby: <<E' la classica situazione in cui ognuno parla vagamente di qualcosa senza mai preoccuparsi di definirlo>>.

Secondo Crosby per la gestione della qualità esistono 5 presupposti errati che provocano i maggiori problemi di comprensione:

1. la qualità significa il "meglio", il "lusso", "lo splendore", qualcosa di non meglio definito ma "superiore alle aspettative,
2. la qualità è un fatto intangibile e quindi non misurabile,
3. il costo della qualità blocca le iniziative,
4. i problemi sono dovuti ai lavoratori,
5. la qualità riguarda il reparto qualità.

Dai risultati degli studi condotti dagli analisti di mercato risulta che ciò è assolutamente simile a ciò che si verifica per la Gestione della Conoscenza.

I vincoli all'avvio di iniziative che vengono indicati sono (l'ordine è diverso):

1. la gestione della conoscenza è un fatto intangibile e quindi è possibile misurare il ROI,
2. i costi sono elevati,
3. la gestione della conoscenza è un' area vaga di difficile comprensione,
4. i problemi sono dovuti al fatto che le persone non vogliono condividere le informazioni.

Per quanto riguarda l'ultimo punto ("la qualità riguarda il reparto qualità") nel caso della Gestione della Conoscenza la situazione è più complessa perché in quasi nessuna società esiste una funzione che abbia all'interno della sua missione esplicitamente indicato la "gestione della conoscenza". Certamente è un tema di interesse per la Direzione Risorse Umane, che però la declina come Gestione della Formazione.

D'altra parte l' introduzione, secondo la scuola anglosassone di un "Chief Knowledge Officer" non sembra essere una soluzione auspicabile per diversi motivi:

- come nel caso della qualità analizzato da Crosby la presenza di questa figura finirebbe per deresponsabilizzare le altre funzioni e dare origine ad un approccio "autoreferenziale" alla Gestione della Conoscenza,
- si tratta di una figura professionale difficilmente definibile nelle attività, nelle competenze e nel profilo professionale,
- non è assolutamente chiaro dove andrebbe collocato,
- le esperienze di successo di CKO sono poche.

La nostra proposta per quanto riguarda la responsabilità della Gestione della Conoscenza va invece nel senso del coinvolgimento:

- impegno della direzione aziendale,
- creazione di gruppi "di processo" interfunzionali,
- sensibilizzazione dell'intera popolazione aziendale,
- implementazione di soluzioni organizzative e tecnologiche "centrate sull' utente" che rendano la gestione della conoscenza parte del processo e non una "attività in più" onerosa e inutile.

In sintesi le linee guida che proponiamo sono :

- inserire nel documento strategico aziendale anche la strategia di creazione, gestione e diffusione della conoscenza,
- inserire nei piani di formazione corsi di gestione e condivisione della conoscenza e di gestione dei contenuti,
- inserire nei sistemi informativi una figura di "Knowledge Architect" che possa indirizzare e supportare gli utenti nei progetti di Knowledge Management.