“FORMAZIONE UNIVERSITARIA

PER IL KNOWLEDGE MANAGEMENT:

IL CASO DELL’UNIVERSITA’ DI NORTHUMBRIA”

Laureando : BRUNOTTI ANDREA

Relatrice prof. : TAMMARO ANNA MARIA

Co – relatrice : SHONA MC TAVISH

INDICE DEGLI ARGOMENTI

Introduzione

1. Che cos'è il knowledge management?

- *informazione e knowledge*
- *la tecnologia*
- *le operazioni day to day*
- *il capitale intellettuale*

2. Learning Organisation

- *learning e knowledge management*
- *le nuove professioni*

3. Vari tipi di knowledge

- *knowledge network*
- *knowledge audit*

4. Ruoli e responsabilità del knowledge manager

- *la gestione dei contenuti*
- *le caratteristiche del knowledge manager*
- *le funzioni di management*

5. Alcuni approfondimenti

- *knowledge management blogging*
- *group Xeros*
- *knowledge management in public libraries*

Conclusioni

Bibliografia

INTRODUZIONE

Questa tesina intitolata "Formazione Universitaria per il knowledge management: il caso dell'università di Northumbria" prende spunto dal corso di knowledge management tenuto dalla prof.ssa Shona Mc Tavish, correlatrice di questo lavoro, presso l'università di Northumbria (Newcastle) nell' anno accademico 2004 – 2005.

Per la realizzazione di queste pagine ho utilizzato molto materiale fornitomi durante le lezioni, mettendo in evidenza solo alcuni aspetti che ho ritenuto più importanti al fine della realizzazione di questa tesina e che potrebbero trovare una giusta applicazione nel contesto italiano, in ambito biblioteconomico.

Ringrazio particolarmente la prof.ssa Anna Maria Tammaro, relatrice, che con grande professionalità ha tracciato le linee guida di questo lavoro.

CHE COS'E' IL KNOWLEDGE MANAGEMENT?

Per definire il Knowledge Management bisogna prendere in considerazione molti aspetti. Innanzitutto è necessario chiarire la differenza tra "informazione" e "conoscenza". Per **"informazione"** intendiamo l'organizzazione dei dati presentati in un determinato contesto mentre per **"conoscenza"** l'informazione nel contesto utilizzata soltanto da chi la comprende.
Molto importante è definire il Knowledge Management e la sua relazione con l'informazione, a tal proposito molti studiosi hanno dato una propria definizione di knowledge:

Wiig per knowledge intende *"l'insieme delle verità, prospettive, fedeltà, concetti, giudizi, aspettative, metodologie ed abilità"* **(1993)**

Beckman sostiene che: *"il knowledge è ragionare sull'informazione e sui dati con lo scopo di ottenere elevate prestazioni, risolvere problemi, prendere decisioni, apprendere e divulgare"* **(1997)**

Van der Spek & Spjkervet: *"knowledge è l'insieme di intuiti, esperienze, procedure che risultano corrette e fidate. Ciò fa si che il knowledge diventi guida del pensiero, del comportamento, e delle comunicazioni tra le persone"* **(1997)**

A questo punto va posta l'attenzione sulle caratteristiche del knowledge per comprendere in modo più chiaro quegli elementi che determinano il successo o il fallimento di molte strategie aziendali, in quanto la gestione della conoscenza deve essere considerata elemento essenziale all'interno di un attività che ha come scopo quello di raggiungere un obiettivo sia di carattere economico, che culturale.

Il knowledge può essere **"esplicito"** o **"tacito"**

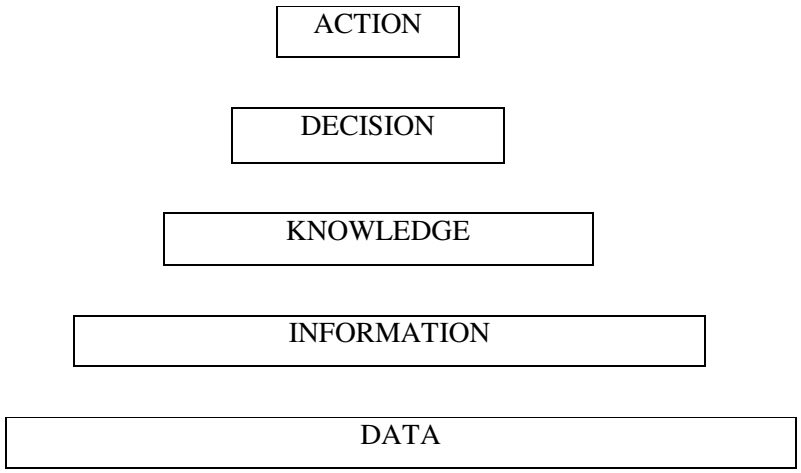
Il knowledge esplicito può essere comunicato e condiviso attraverso processi che vengono attuati dall'organizzazione, utilizzando casi studiati, ricerche, risorse gestionali, o attraverso l'informazione catturata e documentata in varie occasioni (meeting, presentazioni, articoli ecc.)

Il knowledge tacito invece risiede nella mente delle persone, è la conoscenza che ogni individuo possiede. Risulta molto difficile formalizzare, quantificare tale conoscenza, come complesso risulta comunicarla ad altri, e necessario quindi identificare le strade per poter condividere tale risorsa.

"Informazione e Knowledge"

Informazione e knowledge possono essere visti come elementi chiusi e complementari che percorrono entrambi la medesima strada ricoprendo un ruolo essenziale, fondamentale nel *decision-making process*…

Wilson nel 1996 propone un interessante diagramma introducendo il concetto di "processo gerarchico" analizzando ogni elemento ed ogni interrelazione tra i differenti concetti…



"Diagramma del processo gerarchico (Wilson 1996)"

"La tecnologia"

La tecnologia deve essere orientata verso le persone, le quali si devono sentire coinvolte, implicate all'interno della tecnologia stessa, infatti se questa non è a "portata di mano" non crea un vantaggio. Quando la tecnologia è un tuttuno con le persone che la devono utilizzare per il proprio lavoro, la propria ricerca, allora questa diventa elemento di fondamentale importanza giocando in questo specifico caso un ruolo importantissimo nel *knowledge management*.

La tecnologia avanza:

- nell' Information Communication Technology (ICT)
- nella rivoluzione creata da Internet
- gioca un ruolo fondamentale nella società della conoscenza
- mette in luce l'importanza della conoscenza necessaria per il knowledge management

La tecnologia ha inoltre migliorato:

- le scorte, gli accessi, utilizzando le informazioni in una molteplicità di strade
- ha migliorato le comunicazioni
- ha stimolato le collaborazioni

Elementi che legano la tecnologia al knowledge management:

- e – mail
- scheduling
- condivisione di cartelle e databases
- discussioni
- promozione, condivisione e trasferimento della conoscenza

La gestione dell'informazione preliminarmente focalizza la sua attenzione in relazione all'oggetto per il quale sta lavorando e si muove in riferimento ad esso. Il knowledge management si concentra su un altro aspetto e muove la sua attenzione in relazione all'oggetto per il quale sta lavorando, riesce a vedere ciò, come un bene che è stato creato e che viene utilizzato. (Duffy 2001)
Scopo della gestione dell'informazione è la trasmissione dell'informazione mentre lo scopo del knowledge management è procedere oltre questo, appoggiando le varie attività di knowledge come (know – how, know – who, tacit knowledge) è necessario quindi concentrarsi sugli strumenti che rendono capaci le comunicazioni e le collaborazioni umane.

"Le operazioni day to day: management e relative abilità"

Molto importante è sicuramente accertare la funzione di knowledge management "day to day" e per rendere ciò possibile bisogna utilizzare un "*programma di operazioni essenziali*" da svolgere quotidianamente ed ulteriori operazioni per mantenere, conservare e soprattutto sviluppare il knowledge databases, infatti i databases sono il cuore delle funzioni che richiedono e richiederanno in futuro regolare attenzione…

Possono essere considerate operazioni da svolgersi quotidianamente:

- La collezione di nuovi materiali
- Le selezioni per l'inclusione
- Inputting
- Indexing

- La ricerca e il recupero delle informazioni

- La consegna dei risultati da utilizzare

Ognuna di queste operazioni elencate sarà la copertura di un numero di attività e la strada nella quale verranno create varie organizzazioni. Per esempio, la collezione o sfruttamento di knowledge può essere responsabilità del personale amministrativo del knowledge, o questo può essere visto come un supporto della conoscenza. In un numero di businesses i processi seguenti vengono visti, probabilmente, per portare partecipazione, condivisione della conoscenza a livello culturale…

Spesso i processi di organizzazione dei databases, per un recupero efficace attraverso un gruppo di utenti specializzati, è il risultato di consultazioni, summit e collaborazione di una legale e professionale informazione…

La stessa impostazione puo riguardare il raggiungimento di altri obiettivi come richiede una legale esperienza: commenti per ogni singolo bollettino di know-how, analisi del contenuto di documenti legali, valutazione dell'importanza di certi punti in un caso legale…

Per esempio il LIS (Library and Information Service) lo staff e tutte le altre persone coinvolte nella ricerca, regolarmente scrivono ***abstract*** del rapporto ed articoli di giornale, selezionando o rifiutando articoli per l'inclusione dei databases, scrivono bollettini, newsletter, ed altre forme per controllare e monitorare la situazione continuamente.

La conoscenza di una vasta gamma di fonti, sia di carattere elettronico che di altro carattere, che studiano la struttura, ma anche il modo per ottenere queste fonti, capendo quale può essere il miglior software relativo, rappresenta l'insieme delle abilità che il personale del LIS può utilizzare nella ***gestione della conoscenza***.

Il processo di ricerca può coinvolgere soltanto la materia di ricerca di un elemento specifico o può includere l'avanzamento di più dettagli di ricerca in risposta alle

richieste generali. Inoltre la conoscenza delle fonti, e di chi le usa effettivamente, rappresenterà la richiesta del ricercatore che fa uso di questo tipo di *abilità comunicativa* per una conduzione di un dialogo con il quale stabilire domande precise di richiesta.

Qualunque impostazione è molto importante, in fase di knowledge management, in quanto crea "successo operativo" e per questo si ottiene una chiara comprensione del piu vasto ruolo organizzativo…

Queste impostazioni devono dare una visione ed una consapevolezza delle attività attraverso l'organizzazione intera ed il contributo che possono dare alla stessa organizzazione ponendo sempre l' attenzione sugli *sviluppi esterni* che possono influenzare l'organizzazione ed aiutarla nell'avanzamento del proprio ruolo all'interno dello stesso contesto…

Altre mansioni importanti includono:

- Pulizia dei dati e delazione di documentazione ridondante
- Controlli di sicurezza dei sistemi
- Impostazione di link con alter funzioni interne
- Creazione di link rilevanti con fonti esterne
- Aggiornamento del manuale di specifiche procedure per le operazioni…

"Capitale Intellettuale"

La principale ricchezza intangibile dell'organizzazione è il *capitale umano* che, insieme con il capitale strutturale e quello relativo alla clientela, costitisce la struttura, o il ***sistema capitale*** dell'impresa. Il suo difetto altrettanto principale consiste nel fatto che esso, secondo la definizione di Johan e Goran Ross, Leif Edvinsson e Nicola C. Dragonetti , è, più che altro, una sorta di linguaggio che serve per pensare, parlare e fare *"qualcosa"* in relazione ai futuri guadagni dell'azienda. Insomma, nulla di direttamente conoscibile né, tanto meno, di razionalmente governabile.

Debra M. Amidon pone l'attenzione sull'idea che "l'incommensurabile dev'essere misurato" perchè, "ciò che non è misurabile è considerato senza valore". I dipendenti invece che essere "passività" o "spese" vanno considerati come parte della ricchezza aziendale, convertendo le previsioni di bilancio con lo scopo di giustificare gli investimenti strategici necessari nelle nuove forme di capitale umano e di capitale sociale dell'azienda.

Molto importante è sicuramente:

- comprendere il ruolo della conoscenza e la natura del capitale intellettuale;
- creare un linguaggio comune da diffondere ampiamente all'interno dell'azienda;
- identificare gli indicatori corretti e appropriati, magari distinguendo le componenti del ***capitale umano*** (ciò che sta nella mente delle persone: conoscenza, competenze, esperienza, know-how, eccetera) dal ***capitale strutturale*** (ciò che gli impiegati lasciano all'azienda quando tornano a casa dopo il lavoro: processi, sistemi informativi, basi di dati, eccetera) e dal ***capitale in clientela*** (rapporti con i clienti, marche, marchî, brevetti, eccetera);
- sviluppare un modello bilanciato di misurazione che integri questi indicatori;
- introdurre sistemi di misura su tutto, anche sui processi di decisione;
- rivolgersi a consulenti esterni per evitare la soggettività dei giudizi finali!

Tutto si riduce, in sostanza, a trasformare i capitali intangibili (come quello intellettuale) in beni e servizi per i quali la gente sarebbe disposta a pagare, inventando un modo per la valutazione di qualunque *valore aggiunto* ai dati e all'informazione…

LEARNING ORGANISATION

Mc Gill definisce l'organisational learning come: **"l'abilità di un organizzazione, intesa come gruppo, di migliorare e comprendere attraverso l'esperienza, la sperimentazione, l'osservazione, l'analisi dei successi e dei fallimenti della stessa organizzazione" (1992)**

L'*organisational learning* può essere intesa come un processo per guadagnare conoscenza e sviluppare abilità e competenze che rendono capace l'organizzazione di competere piu efficacemente sul mercato aggredendolo…

Learning può essere individuale o collettivo:

- ***individuale*** si tratta dell'apprendimento che ognuno sviluppa per conto proprio
- ***collettivo*** si tratta dell'apprendimento sviluppato nell'organizzazione.

Normalmente il learning è visto come una attivita individuale, anche se molte organizzazioni , si sono evolute grazie alla concorrenza con altre organizzazioni…

Duffy collega learning e knowledge considerandoli **"basi essenziali e fondamentali per l'innovazione, la produttività e quindi per il risultato finale" (1999)** Egli vede nel knowledge, nel learning, nell'innovazione, nella produttività e nelle performance le guide per il "business success" tutti elementi che necessitano dell'appoggio di strategia, del personale, di processi e di tecnologia….

In passato il learning vedeva, negli andamenti della gestione e nella pratica, la creazione del knowledge e la generazione di nuove idée, di nuovi concetti, che potevano essere applicati per migliorare la produttività, le performance delle organizzazioni, e per sviluppare prodotti innovativi.

Hamel e Prahalad sostengono che: **"le organizzazioni hanno abbondanti esperienze impiegate ogni giorno nelle interazioni, nei contatti con i nuovi clienti, (learning competitor), studiano nuove soluzioni discutendo dei problemi legati all'organizzazione." (1994)**

"Learning e KM"

Le pratiche di knowledge management sono le chiavi, gli strumenti essenziali per la creazione di una *learning organisation*, forniscono inoltre le infrastrutture sotto forma di informazione, sistemi e processi che facilitano la *gestione della conoscenza*, da ciò si può dedurre un concetto chiave quello secondo il quale "learning organisation" e "knowledge management" sono le due faccie della stessa medaglia.
La gestione della conoscenza può essere vista come un' attività essenziale all'interno del contesto di una learning organisation, questo perchè un buon apprendimento necessita di una conoscenza che sia allo stesso tempo ***identificabile***, ***trasferibile*** e ***condivisibile***.

Karlenzig sostiene che: **"per creare conoscenza occorre il miglior gruppo di persone che siano profondamente impegnate nell' ottenere qualche cosa con lo scopo di sfidare il presente livello di capacità." (1999)**

La ricerca mostra che il learning è una *attività sociale* e che le persone imparano di più quando hanno la possibilità di interagire con altre persone come membri di una comunità che condivide degli interessi. Da qui nasce uno dei concetti che è alla base del "knowledge management" e della "learning organisation", cioè l'importanza dell'organizzazione dell'interazione tra persone che scambiano esperienza, idée, concetti, con lo scopo di creare un prodotto innovativo, sicuramente vantaggioso per combattere sia la competitività del mercato sia per sviluppare un esperienza proficua anche dal punto di vista professionale.

Le organizzazioni necessitano inoltre di una cooperazione e di una collaborazione con l'ambiente nel quale impiegano le loro forze e questo determina la possibilità di commettere degli errori ma anche di ottenere dei successi.

Le nuove idée, che verranno poi utilizzate per migliorarsi, emergono dai risultati di questa intensa e prolifica interazione tra le parti. Problemi inerenti a questo aspetto emergono in quanto l'attività di learning in una organizzazione può essere pianificata o non pianificata in modo individuale o attraverso il gruppo.

Possono cambiare le abitudini lavorative con un lavoro pianificato e mobile, con la gente geograficamente dispersa. Altro problema può nascere dall'impiego del tempo oggi magari utilizzato per problemi da risolvere urgentemente, piuttosto che programmare il learning del futuro.

Concetti chiave per una buona **"learning organisation"** sono:

I "modelli mentali" che si riferiscono essenzialmente alle nostre percezioni, alla nostra visione del mondo che ci circonda e questo diventa uno strumento per semplificare le nostre vedute, ciò può diventare inoltre elemento per risolvere complessi problemi e situazioni che ci troviamo a fronteggiare.

Si tratta essenzialmente di modelli mentali del mondo o organizzativi che poggiano su credenze o percezioni che diventano il bastone, la strada più famigliare da intraprendere.

Basandoci sulle nostre percezioni del mondo ed operando attraverso le nostre assunzioni queste ci forniranno buone idée soltanto in apparenza. L'organizzazione necessita di consapevolezza nei modelli mentali e la possibilità di un analisi per prepararsi alla sfida. Il clima di cooperazione può essere creato attraverso la condivisione dei modelli mentali se ognuno, ogni componente dell'organizzazione, desidera sviluppare nella stessa direzione le scelte dell'azienda.

Una ***"visione condivisa"*** significa vedere il mondo attraverso la stessa lente di ingrandimento, impegnando il gruppo di lavoro con lo scopo di raggiungere una serie di traguardi ed obiettivi. Importante è sicuramente definire un *"punto focale"* con la necessità di avere una comprensione ed una visione collettiva dei principali traguardi e delle principali proposte dell'organizzazione. Nel costruire ciò gli individui possono essere incoraggiati ad avere e ad esprimere la loro personale visione, la loro personale idea, tutto ciò chiaramente può contribuire a *"gettare le basi"* per una genuina condivisione della visione.

Il ***"team learning"*** include la condivisione della conoscenza in un' idea di carattere collettivo, inoltre sostiene e crede che i *teams* rappresentino le basi per la creazione di una learning di carattere collettivo. Il *team learning* enfatizza sul dialogo con lo scopo di facilitare l'esame delle correnti assunzioni che possono inibire il learning. Infine vede nelle organizzazioni il prodotto del pensiero e dell'interazione tra le persone che non possono cambiare il proprio obiettivo a meno che le persone non cambino di loro iniziativa le basi dei processi e delle interazioni.

La ***"conoscenza personale"*** prevede un impegno da parte degli individui con lo scopo di migliorare le proprie conoscenze, un impegno ed un continuo sviluppo di conoscenza sia personale che professionale. Si tratta di un' idea istituzionale e culturale che può servire sia all'interno dell'organizzazione sia per una personale costruzione della *learning organisation*.
Inoltre per una leadership all'interno della learning organisation, è importante la capacità di accettare le idee altrui, e questo significa condivisione della potenza, umiltà e anche tolleranza. La conoscenza personale va vista con lo scopo di un personale arricchimento di conoscenza come elemento di potenza e di esercizio del controllo.

Il ***"sistema di pensiero"*** è la vera e propria "*pietra angolare"* della *learning organisation.* Gli individui in un azienda necessitano di comprendere che il business è un sistema e devono porre l'attenzione verso tutte le relazioni invece di concentrarsi soltanto su elementi istantanei. Devono inoltre incoraggiare i risultati nelle attività attraverso l'organizzazione anziché restare, nel proprio dipartimento, nella propria sezione. Devono possedere abilità nel vedere i *grandi quadri,* concentrandosi su ogni singolo particolare. Il sistema di pensiero infine è la disciplina che integra gli altri elementi in un corpo coerente di teoria e pratica (integrazione mentale, modelli, visione condivisa, team learning e conoscenza personale.

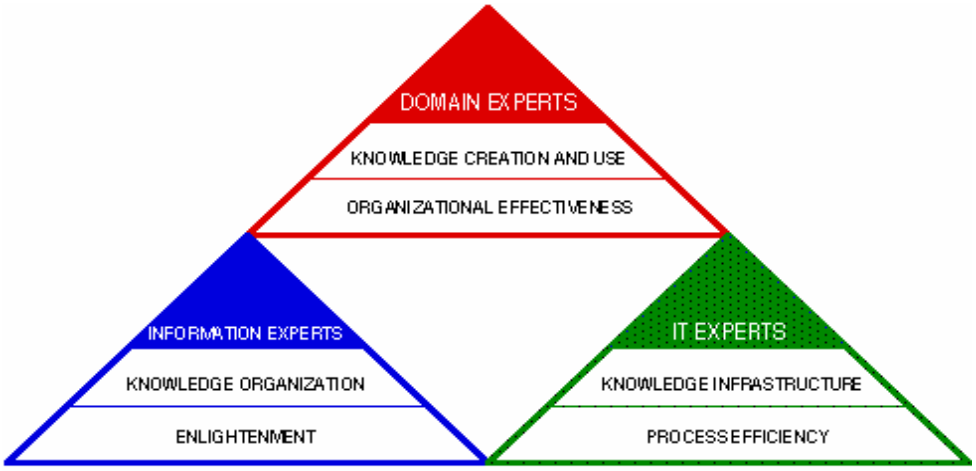
"Nuove professioni"

Illustrando il ciclo dei processi della gestione dell'informazione della learning (o intelligent) organization, Choo Chun Wei suggerisce nuove strategie, sia per massimizzare il valore dell'informazione sia per una reinvenzione dei ruoli di bibliotecarî e documentalisti, professionisti che l'Autore non distingue fra loro ma articola in *fornitori, tecnologi e scienziati dell'informazione*, che hanno il compito aziendale di governare globalmente, per le rispettive funzioni, le *tre classi o strutture di base della conoscenza aziendale*: quella tacita o implicita , quella basata sulle regole e quella "di sfondo" (background), intesa come cultura generale dell'organizzazione.

La tendenza al crescere della specializzazione (uno degli aspetti non necessariamente negativi della burocrazia) nelle attività e nei ruoli aziendali, fa sì che sia l'informazione, in quanto tale, sia le capacità informative degli addetti, vengano entrambe eccessivamente frammentate, fino a conseguire il risultato che *l'utente dell'informazione tenda a scomparire in quanto ragion d'essere (anche come utente interno) dell'intero processo*, e venga a formarsi una frattura esiziale fra i reali bisogni informativi degli utenti e le informazioni organizzate nei flussi del sistema informativo aziendale.

L'organizzazione intelligente, rompe invece questa frammentazione funzionale e crea **nuove associazioni di professionalità**, creando un *ponte sinergico* fra utenti e addetti ai flussi informativi, "un'approccio olistico" al KM che combina le tre strutture e le tre funzioni a ogni livello dell'organizzazione:

Molto importante sicuramente è questa tabella…



Knowledge Pyramid of the Intelligent Organization

- **Esperti del dominio** sono coloro che creano e usano la conoscenza per «portare avanti l'azienda» come un tutto unitario ed efficace; attraverso la loro azione l'organizzazione apprende, scopre, innova e si adatta.

- **Esperti dell'informazione** sono coloro che organizzano la conoscenza in sistemi e strutture che ne facilitano l'uso e ne aumentano l'accessibilità e il valore; attraverso la loro azione l'organizzazione ottiene una visione chiara di se stessa e del suo ambiente: archivisti, gestori delle basi di dati, bibliotecari.

- **Esperti della tecnologia dell'informazione** sono coloro che modellano l'infrastruttura della conoscenza; attraverso la loro azione l'organizzazione lavora con accuratezza, sicurezza e rapidità: tutti gli ingegneri che sviluppano e amministrano l'informazione automatica e le reti di calcolatori.

La novità dell'analisi di Choo consiste nella netta visione che al centro di tutto il quadro sta, virtualmente, in quanto attore "attivo" della conoscenza, ***l'utente***, come massimo esperto del dominio, il cui interesse preminente consiste nel separare la *gestione dell'informazione* da quella della *tecnologia dell'informazione*, affinché non venga perduta, nell'analisi delle difficoltà dei processi, la chiarezza degli obiettivi del sistema, che è di fornire l'informazione all'utente affinché questa si trasformi conoscenza.

In altre parole, *l'organizzazione è intelligente* non solo quando il vertice aziendale, in quanto esperto del dominio, vede se stesso come "utente interno" dell'informazione prodotta dal sistema per produrne conoscenza, ma anche quando è "l'utente esterno" del sistema a porre e controllare, con forme istituzionali di collaborazione, scopi e obiettivi all'organizzazione.

Non diversamente Hans-Georg Gadamer , più di vent'anni fa, indicava nell'ermeneutica il meccanismo-chiave mediante il quale gli utenti di un sistema potevano fornire senso e significato alle organizzazioni rispetto alle quali si ponevano "all'esterno". Thomas H. Davenport , descrive le caratteristiche professionali di questi nuovi "esperti del dominio", come ruoli emergenti nel KM al livello senior executive:

> *«Abbiamo bisogno di gente capace di estrarre conoscenza da coloro che la posseggono, registrarla in un formato che ognuno possa usare, e periodicamente aggiornare ed editare questa conoscenza. Queste abilità non sono insegnate da nessuna parte, ma l'approssimazione più vicina sembra essere quella delle scuole di giornalismo».*

Su questa scia, Michael Egan propone alle aziende impegnate in trasformazioni KM di adottare il paradigma professionale offerto dalle industrie giornalistiche per raccogliere, trattare e disseminare l'enorme ammontare quotidiano di informazione.

Sul lato delle caratteristiche "interiori" del professionista KM, *Leaders and laggards* s'intitola una lista preparata dalla Entovation International che consente al professionista di riconoscersi nei "profili-tipo" dei condottiero o del ritardatario, o perditempo. L'ipotetico profilo di quest'ultimo potrebbe essere il seguente:

Ecco che cosa fa:

- riduce la conoscenza a informazione;
- tratta la conoscenza disponibile (invece di quella utile);
- lavora in sezioni isolate senza coinvolgere l'intera organizzazione;
- si focalizza sugli aspetti più prossimi e meno innovativi e problematici della conoscenza;
- non capisce i processi di trasformazione aziendali ma vi si adegua;
- licenzia e affida lavoro all'esterno senza preoccuparsi della conoscenza che può perdere all'intemo;
- crede che la tecnologia (come, per esempio, i sistemi esperti) basti da sola;
- per individualismo e competitività non ama lavorare in gruppo («se la conoscenza è potere»...);
- non è aperto a nuove idee perché ha già tutte le risposte;
- se il KM non è che una nuova parola per "progetto" o "programma", perché pazientare fino a che le novità si radichino nei comportamenti degli individui?

VARI TIPI DI KNOWLEDGE

Il knowledge management essendo materia di nuovo studio presenta al suo interno un innumerevole quantità di casi studiati e risulta impossibile prendere visione di tutte le sfaccettature del knowledge. Nel corso di Northumbria si è fatto riferimento in particolare al "knowledge network" e al "knowledge audit"…

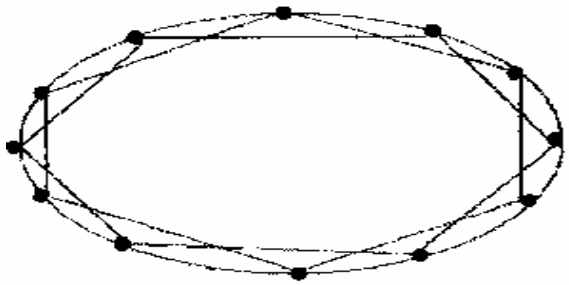
"Knowledge Network"

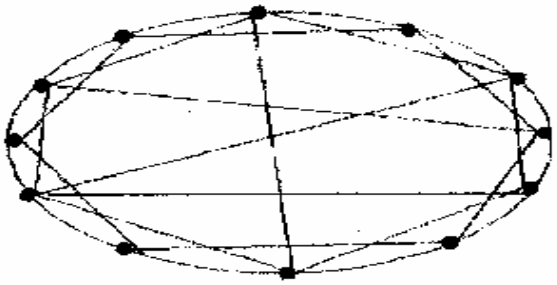
Ramakrishnan, Tenkasi e Boland Jr rilevano come il *knowledge management* giochi *un ruolo non secondario né indifferente nel mutare le basi stesse dei sistemi informativi aziendali tradizionali, i quali non sanno riconoscere che i "lavoratori della conoscenza" costituiscono una comunità socializzata all'interno di veri e propri giochi linguistici speciali.*

Questi sistemi informativi tradizionali sembrano tendere al *moto rettilineo uniforme:* il messaggio è trattato in modalità monodimensionale, non problematica, presupponendo che parole, informazioni e dati posseggano significati univoci per tutti gli attori della comunicazione e trascurando, in più, gli aspetti simbolici o interpretativi del messaggio. Vanno elaborati ***sistemi differenziali di significato*** che siano di base per un'integrazione dinamica relativa a piani e livelli pluridimensionali.

L'organizzazione del 20° secolo tendeva ad operare nel piccolo mondo, dove un relativo e basso numero di connessioni erano mantenute per un servizio di carattere provvisionale. Nel 21° secolo, al contrario, l'organizzazione opera in un gruppo, un mondo nel quale le connessioni non sono più poche, bensì molte.

Si potrebbe schematicamente riassumere tutto ciò con due diagrammi il primo indicante il *piccolo mondo,* caratteristica del 20° secolo e l'altro indicante la situazione nel 21° secolo.





20° secolo 21° secolo

La chiave dell'effettiva condivisione del knowledge in un'organizzazione sta nell'abilità di risolvere i *nodi* del knowledge. Inoltre quando noi ci muoviamo verso una direzione di network, come Internet, noi incominciamo a realizzare che questi piccoli e raggruppati mondi incominciano ad assumere delle forme, delle sembianze umane.

David Guerteen, uno dei più importanti esperti del settore, discute dei problemi del *network* e della *"società di network"*. Guerteen sostiene che un computer network è un insieme di macchine connesse attraverso un *set di informazione*, un network sociale invece è un gruppo di persone (oppure delle organizzazioni o altre entità sociali) legate da un insieme di relazioni sociali, come l'amicizia, le collaborazioni lavorative o lo scambio informativo. Molto diffusa è la "comunicazione organizzazionale" che è favorita da ***intranet*** e dallo sviluppo della rete ***internet*** necessaria per l'utilizzo personale, o per l'utilizzo da parte di piccoli gruppi che utilizzano i *network sociali* attraverso *comunità virtuali*.

Il ***Social network*** riguarda l'analisi dei *social network* che sono stati argomenti di studio per molti decenni. L'*analisi dei social network* rappresenta la mappa, le misure delle relazioni, dei flussi tra la gente, tra i gruppi, tra le organizzazioni.

Per quanto riguarda il *social network* interessante è l'esempio tratta dalla Comunità di Sviluppo Network di Sunderland (SCDN) per evidenziare il significato o l'elevarsi del personale networking per le organizzazioni. Questo SCDN è un network dei

network, un meta – network, che è aperto verso la comunità dei gruppi, la comunità di network, terzo settore di organizzazioni, volontari e residenti che sono, o cercano di essere attivi nelle loro comunità.

Obiettivi del SCDN sono:

- Collegamenti molto vicini con lo scopo di rinnovare le aree della città di Sunderland nelle comunità di pratica…
- Massimalizzazione della potenza delle comunità per costruire, per formare, per creare il futuro della città
- Decision making e forum di discussione per le comunità
- Rappresentazione effettiva, significativa e coordinata di tutti i livelli

Mentre il contatto faccia a faccia è capitale all'interno del SCDN spesso non può essere replicato nei sistemi elettronici, il contrasto del tempo e dello spazio sulle attività individuali ha condotto verso l'accettazione del network che è la *comunità* e non è necessario localizzarlo in uno spazio determinato.
L' esempio di Sunderland lo ritengo molto importante perché lavorare in gruppo all'interno di una comunità è fondamentale, visto che confrontandosi, scambiando idee, condividendo opinioni si può costruire qualcosa di significativo, in questo caso il futuro di Sunderland.

"Knowledge Audit"

L'analisi del patrimonio di conoscenza (tacita ed esplicita) rappresenta l'oggetto del knowledge management. Il *knowledge audit* deve fornire la rappresentazione dello stato attuale della gestione della conoscenza all'interno dell'azienda.
Il ***knowledge audit*** si compone di momenti progettuali in grado di assicurare un risultato finale che non solo rappresenti lo stato attuale della *gestione della conoscenza* in azienda ma che deve anche essere in grado di creare valore per gli interventi futuri.

Funzioni del ***knowledge audit*** :

Creare una ***"strategia di knowledge"*** secondo un modello di sviluppo corrente, tenendo presente che il knowledge management è un processo trasversale ai processi di business e in quanto tale la strategia di knowledge management deve essere legata alla strategia organizzativa.

Inoltre la conoscenza deve essere legata al business ovvero l'investimento deve consentire l'acquisizione di significativi vantaggi di business come la sopravvivenza e la competitività sul mercato.

Sviluppare un' ***"analisi dei processi"*** l'analisi dei processi organizzativi e delle attività e sottoattività (task) di cui si compongono, rappresenta la base per definire la mappa delle esigenze informative e conoscitive dell'organizzazione.

Tale analisi dei processi permette di identificare e localizzare la conoscenza *tacita* ed *esplicita* nelle aree aziendali, di determinare le fonti, gli esperti (creatori di conoscenza), i ***knowledge worker*** (utilizzatori di conoscenza) ed i vincoli alla circolazione fluida (chi ne ha bisogno nel momento in cui ne ha bisogno) ed alla condivisione della conoscenza, i ***gap*** di conoscenze e competenze esistenti e potenziali. Inoltre permette di individuare la ***knowledge map*** e la mappa dei flussi di conoscenza dell'organizzazione.

La ***"knowledge map"*** tratta dell'inventario della conoscenza dell'azienda, rappresentato dalle *knowledge map* riguarda tre tipologie di conoscenza come il *contenuto (content)* ovvero tutti i documenti quali e – mail, circolari, comunicazioni, rapporti, immagini, contratti che vengono immagazzinati in diversi supporti informativi ed informatici (archivi cartacei, databases, hard disk personali).

La *conoscenza individuale (personal knowledge)* ovvero la conoscenza immagazzinata nelle menti delle persone che supporta la loro capacità di sapere e di saper fare (competenze) e che per la sua natura ha un elevato valore operativo in

quanto permette agli individui di "*far funzionare le cose"*. Poi vi è la *conoscenza collettiva* (*social knowledge*) si tratta della conoscenza relazionale e più strettamente legata al processo lavorativo e di comunità organizzative che sono il comburente ed il catalizzatore dei processi.

Il "***knowledge value measurement & required owned"*** tratta della misurazione del "*ciò che abbiamo e ciò che ci manca"* rappresenta il momento per determinare la direzione l'intensità dei futuri sforzi nella gestione del capitale conoscitivo. In questa fase bisogna condurre una *"Gap Analysis"*per determinare il tipo di conoscenza necessaria, quale conoscenza è presente e come risponde alle esigenze, quale conoscenza manca per realizzare gli obiettivi di business e chi necessita della conoscenza mancante. Gli elementi della conoscenza che divengono oggetto di questa misurazione sono la ***qualità***, la ***quantità*** e l'***usabilità***.

“RUOLI E RESPONSABILITA’ DEL KNOWLEDGE MANAGER”

Quella del knowledge manager è un’attività importantissima all’interno dell’azienda, in quanto coadiuvato da esperti che operano nei vari settori dei processi aziendali, il knowledge manager ha il compito di prendere decisioni che se coerenti con le esigenze aziendali porteranno un vantaggio immediato ed una buona base per le operazioni, i progetti che l’azienda dovrà attuare nell’immediato futuro.
Il knowledge management in azienda comporta attività di diversa natura: gestione dei contenuti, identificazione e valutazione delle conoscenze, animazione di esperti, comunicazione, analisi dei processi, gestione di strumenti tecnologici (databases, intranet ed internet) gestione dei processi di cambiamento.

“La gestione dei contenuti (content management)”

La gestione dei contenuti nasce dalla storica necessità delle aziende di salvaguardare il proprio patrimonio informativo nel tempo. Da sempre le aziende trasformano l’operatività del proprio business in migliaia di documenti. Con l’arrivo di internet il processo è cambiato ed ora il *content management* si distingue per tre fattori essenziali:

- testo, immagini ed altri elementi comunicativi sono gestiti contemporaneamente.

- Le pagine web si rinnovano di continuo, a volte con cadenza giornaliera.

- Si ha un sistema di gestione collaborativa del sito, con più figure professionali che lavorano in team quali *content author*, *content designer*, *information architect…*

Il knowledge manager deve vigilare su queste fasi molto importanti per l'azienda non solo al momento del loro utilizzo, ma anche successivamente in futuro, visto e considerato che una delle maggiori prerogative del lavoro aziendale in regime di knowledge management è che ciò che viene progettato oggi, è utile anche per il domani, in quanto molto importante risulta essere la continuità del processo aziendale e le relative modifiche da apportare in relazione al cambiamento molto veloce del mondo che gira attorno all'azienda.

La figura del knowledge manager, ad esempio nella fase del lavoro sui content, deve prestare molta attenzione a tutte le operazioni. Nella fase di ***produzione*****,** è fondamentale sapere da dove vengono i contenuti, decidere quanti e quali è opportuno comprare da un provider o da altre fonti esterne, quali si possono commissionare ai redattori interni, quali recuperare da archivi già esistenti; e poi definire tempi, costi, competenze necessarie, parametri di stile.

Altra fase importante è rappresentata dalla ***gestione*** dove il contenuto viene archiviato ed ordinato in un database; il knowledge manager in questa fase si deve porre alcune domande alle quali deve trovare risposte adeguate, in tempi rapidi: ad esempio che cosa unisce fra loro i contenuti? Cosa li divide? In quali categorie e con quali criteri conviene ordinarli e nominarli? Fase immediatamente successiva è la ***proposta*** cioè quando il contenuto viene offerto al pubblico, ossia pubblicato sul sito tenendo come riferimento il target a cui ci si rivolge.

Le domande chiave di questa fase sono: che cosa cerca il lettore? Con quali modalità suddivide quel tipo di informazione? Cosa è per lui molto rilevante e cosa lo è poco? I criteri di proposta sono adeguati al suo bisogno?

Il knowledge manager si pone sempre una domanda, prima e durante questo processo: a chi mi sto rivolgendo? L'utente di Internet non cerca quasi mai testi ordinati, corpi argomentativi che affrontino un problema in modo completo. Cerca invece informazioni spicciole, unità informative ridotte e specifiche. Sarà poi lui ad unirle in un contesto più ampio, in base ai propri obiettivi. La principale sfida che il knowledge manager, deve affrontare è quella di sviluppare ed utilizzare al

meglio un sistema di content management che sappia far fronte alle ***principali aspettative dei lettori*,** ossia:

- ***Aggiornamento*** dei contenuti costante, dinamico, ispirato ad una logica di servizio e non di vetrina…
- Facilità *nell'**accedere, ricercare e individuare*** quantità di informazioni sempre più coerenti con gli scopi della propria richiesta…
- ***Capacità di profilazione*** del loro comportamento di lettura, così da personalizzare al meglio l'offerta informativa…

Il knowledge manager deve sicuramente contrallare in modo capillare, tutti gli elementi inerenti al web, facendosi aiutare da esperti, sempre nell'ambito di una organizzazione, con lo scopo di coadiuvare in modo diretto ed efficace tutte le strategie adottate dalla politica aziendale che è stata attuata e che deve essere realizzata…

Attraverso il ***content manager*** deve tenere sotto controllo gli elementi di feedback del sito web, ad esempio uno strumento molto potente, non sempre tenuto in giusta considerazione, sono le e-mail inviate dai lettori. Da queste si possono ricavare indicazioni essenziali per comprendere fino a che punto si è riusciti ad intercettare le aspettative del target e, se necessario, correggere il tiro.

Il successo di un progetto web dipende dalla sua capacità di trovare un pubblico interessato al genere d'informazione o servizio proposto. Elemento fondamentale di successo è la ***fidelizzazione dei lettori*** ai quali va fornita l'informazione. Con continuità, serietà, e facilità di accesso.

Chiaramente se nel sito web creato vengono indicati elementi che richiedono la risposta da parte degli utenti, bisogna in qualche modo anche rispondere ad eventuali domande, perché scatta un meccanismo del tipo: "mi chiedi di scriverti e di interagire, allora vuol dire che cerchi di parlare con me, e io mi aspetto che tu mi risponda". In internet l' ***e – mail*** assume la funzione di una lettera a una redazione, o

all'ufficio clienti di un'azienda. Ma è molto più facile da scrivere, e molto più immediata: passa meno tempo fra il momento in cui si pensa di scrivere e il momento in cui si scrive.

Compito di rispondere ed interagire tramite lo strumento delle ***e – mail*** è del ***content manager***, ed una buona gestione di questo strumento è sicuramente un buonissimo punto di partenza per l'azienda, in quanto questa attività porta benefici ***come il rapporto con altri siti*** dove infatti una buona parte dei contatti su un sito nascono dai link che gli derivano da altri siti: essere linkati è importantissimo, in quanto tutte, proprio tutte le richieste e le offerte di scambio link avvengono tramite mail.
Altro elemento è l'***advertising*** grazie al quale si possono remunerare l'attività di risposta alle ***e – mail*** introducendo in coda, ben distinto dall'informazione, un messaggio pubblicitario sul tema della richiesta di informazioni. Altra nuova attività è la necessità di ***nuovi collaboratori*** ad esempio scoprendo che un lettore è esperto in un determinato settore, allora gli si può proporre una collaborazione, spedendo via ***e – mail*** i suoi contributi, ed infine la presenza di ***centinaia di correttori*** cioè di coloro che segnalano la presenza di errori e lacune presenti nel sito. Inutile offendersi, anzi, ringraziare per le segnalazioni e correggere subito.
Il ***web*** è il primo medium davvero collaborativo, e dall'interazione con i lettori escono cose importanti per la vita di un sito.
Il *knowledge manager* in pratica deve adattare la pratica lavorativa con l'uso di quel ***capitale conoscitivo*** suscettibile di aumentare la soddisfazione dei clienti, non chè di catturare, identificare, sintetizzare, elaborare (packaging) e consegnare, all'intera comunità aziendale, il capitale conoscitivo relativo a determinati e specifici settori. Le sue responsabilità consistono quindi nell'organizzare, raccogliere, cotruire e rendere disponibile il ***capitale conoscitivo*** relativo a determinati modelli, incrementare le basi di dati di knowledge management aziendale e fornire materiale per le pagine web e le newsletter di gruppo, mantenere i servizi di ***help desk***, eseguire ricerche su richiesta.

"Caratteristiche del knowledge manager"

Molti studiosi del knowledge management si sono espressi sulla figura del knowledge manager, tra questi vi è Sue Hill secondo la quale: al ***knowledge manager***, è assegnato il ***profilo*** di adattare la pratica lavorativa con l'uso di quel ***capitale conoscitivo*** suscettibile di aumentare la soddisfazione dei clienti, nonché di catturare, identificare, sintetizzare, elaborare (packaging) e consegnare, all'intera comunità aziendale, il capitale conoscitivo relativo a specifici settori. Le sue *responsabilità* consistono, in sintesi, nell'organizzare, raccogliere, costruire e rendere disponibile il ***capitale conoscitivo*** relativo a determinate topiche, incrementare le basi di dati di knowledge management aziendale e fornire materiale per le pagine web e le *newsletters* di gruppo, mantenere i servizî di help desk, eseguire ricerche su richiesta.
Le ***capacità*** che gli sono richieste consistono nell'eccellente padronanza dell'inglese parlato e scritto, almeno otto anni di esperienza professionale, l'essere motivato, il saper lavorare con un minimo di supervisione, l'avere spirito d'iniziativa, eccellenti capacità organizzative, di comunicazione interpersonale in forma parlata e scritta, alta capacità analitiche, di risolvere i problemi in modo innovativo e creativo, saper lavorare a scadenze precise e sui dettagli, velocità di apprendimento, familiarità con Internet con le altre risorse dell'information tecnology (IT) e con specifici software.

Secondo il parere di **Françoise Rossion**, il knowledge manager dovrebbe garantire l' allineamento fra le visioni del top management e l'attività quotidiana degli "amministratori" della conoscenza, motivandoli a condividere la conoscenza, e promuovendo la verifica continua dei requisiti conoscitivi di ciascun prodotto aziendale.
In particolare il knowledge manager deve:

- coordinare le iniziative e i programmi di sviluppo del KM;
- usare ed utilizzare strumenti atti a migliorare le prestazioni del KM aziendale;

- controllare l'attendibilità della conoscenza e il suo valore aggiunto mediante la disseminazione delle regole condivise, l'applicazione di procedure per il controllo delle qualità, la definizione delle politiche per l'uso e l'archiviazione;
- identificare e valutare le risorse informative interne ed esterne più appropriate;
- trasmettere i prodotti del KM dando la priorità all'accesso in tempo reale e ai problemi della sicurezza;
- varare iniziative per il sorgere di creazioni KM e la remunerazione della condivisione e del potenziamento della conoscenza;
- educare il personale sugli strumenti disponibili per la condivisione della conoscenza e per l'accesso al sistema KM aziendale;
- effettuare verifiche globali sull'informazione e sul suo miglior utilizzo.

È un ruolo che richiede analisi approfondite del KM aziendale e buona conoscenza delle strategie dell'impresa. Richiede esperienza di ***sistemi di gestione*** dell'informazione oltre a una preparazione di base in scienze dell'informazione. Il knowledge manager deve inoltre essere interessato alle nuove idee e ai nuovi cambiamenti. Oltre che dal content manager, il knowledge manager deve essere coadiuvato da altri esperti nel settore che lo aiutano nelle operazioni di ogni giorno come il ***knowledge offer*** che è l'amministratore del settore che identifica, struttura, classifica, verifica e mantiene la conoscenza aziendale ed usa tutti gli strumenti di comunicazione per informare su ciò che è disponibile. Il suo modello è quello del ***mietitore*** (harvester)..

Può essere confuso con il bibliotecario o con il documentalista che seleziona, classifica e indicizza, ma in realtà l'ambito della sua azione travalica quello della "semplice" informazione perché, se i tradizionali processi d'informazione identificano, catturano e analizzano l'informazione per distribuirla individualmente secondo un modello uno-ad-uno o uno a pochi, nel modello di knowledge management la "mietitura" della conoscenza identifica, cattura ed analizza

l'informazione, ma con il chiaro intento di trasferire e condividere una *conoscenza sfruttabile* per l'azienda, secondo un modello molti a molti.

È un ruolo che richiede una conoscenza approfondita delle iniziative economiche dell'impresa, una ***capacità di comunicare*** con il management e le unità di sviluppo e di progetto, oltre a ***intuizione e creatività***. Lavora in stretto contatto con i capi-progetto per accertarsi che le strategie specifiche siano ben intese e supportate dai processi di knowledge management.

"Funzioni di Management"

Nel delineare la figura professionale del knowledge manager è essenziale anche descrive ed analizzare tutti i requisiti che il soggetto in questione deve possedere, si tratta di compiti che possono essere definiti in sottogruppi, ad esempio per quanto riguarda le ***abilità informatiche*** troviamo:

- ***le informazioni acquisite*** che derivano dalle capacità acquisite nel tempo da parte del knowledge manager, la conoscenza tacita, ma anche la conoscenza acquisita nelle operazioni day to day…

- ***le informazioni organizzative*** che derivano dalla capacità di saper lavorare in gruppo, il gruppo è infatti la chiave del ruolo del knowledge manager, la vera grande risorsa del knowledge management e sul quale poggia le basi la ***learning organisation***.

- ***le informazioni di sintesi*** la capacità cioè di sintetizzare al massimo l'informazione ottenuta, con strumenti di filtraggio e di valutazione del materiale utile al processo lavorativo.

Chiaramente le abilità del knowledge manager non si limitano all'aspetto prettamente informatico, ma spaziano all'interno di altri campi, ad esempio la capacità di saper gestire gli importanti aspetti tecnologici che il mondo attuale, propone in continuazione, e ciò richiede un continuo apprendimento, ed una grande flessibilità, tra queste abilità ritengo importanti:

- ***la famigliarità con l'Information technology*** e con gli strumenti di Knowledge Management…
- ***la capacità di ottenere un buon knowledge*** che emerga da un buon uso delle tecnologie, e questo crei un piacevole impatto sulle organizzazioni…

Compiti e capacità, anche personali, del knowledge manager inoltre sono:

- la creazione e l'innovazione…
- la pazienza e la flessibilità…
- una buona personalità che deve trasmettere sicurezza alle altre persone che lavorano in azienda…
- scelta delle priorità da mettere in atto, gerarchia di attività aziendali…
- un' abilità nella creazione delle strategie…
- motivare i lavori di knowledge ed incoraggiare le pratiche di knowledge management…
- promuovere la condivisione del knowledge…
- abilità nella gestione sia interna che esterna delle risorse di knowledge…
- abilità nell'interazione e nella gestione dei lavoratori di knowledge…
- abilità nel comunicare chiaramente sia oralmente che in modo scritto…
- capacità ed abilità nel persuadere e convincere…

L'attività del knowledge manager riassumendo richiede alcune capacità importanti e non alla portata di tutti, come la leadership elemento chiave all'interno di un'azienda ma da utilizzare in un modo intelligente e corretto…

ALCUNI APPROFONDIMENTI…

Presso l'università di Northumbria, durante il corso di "Knowledge Management" si sono affrontati temi molto importanti di approfondimento, visto che è sicuramente importante conoscere la teoria ma è anche fondamentale capire come lavorano molte aziende, molte organizzazioni che da anni hanno adottato questa politica di sviluppo…

"Knowledge Management Blogging"

Innanzitutto è importante capire che cos'è un blog? La definizione inglese dice: Blog is short for "Web log" e per ***blogging*** si intendono tutte quell' insieme di operazioni che contribuiscono alla creazione di un Blog, mentre il ***blogger*** è la persona che è deputata alla creazione del Blog.

Il Blog da la possibilità a tutti gli utenti che possono accedere ad Internet di poter creare delle ***"comunità virtuali"*** nelle quali discutere, scambiare idee, *chattare*, mandare *e – mail*, e molti siti danno la possibilità ai ***blogger*** di aprire un proprio spazio on – line in forma del tutto gratuita e poter conversare liberamente. I *blog* che in questi anni hanno avuto particolare successo sono:

- www.blogger.com
- www.blog-city.com
- www.MyBlogSite.com
- www.blogharbor.com

Inizialmente molte persone erano scettiche sulla possibilità di trovare una connessione tra l'uso del *blog* e il knowledge management, comunque si pensava che questo legame non si potesse sviluppare. Nel tempo ci si è resi conto che il legame si poteva concretizzare e così si svilupparono i *K-logs*. Questi vengono visti come uno

strumento economico e semplice per la condivisione del knowledge tacito. Ci sono molte strade nelle quali i K-logs possono essere usati, all'interno di gruppi per la condivisione del knowledge all'interno dell'organizzazione stessa, l'utilizzo di questo strumento è efficace anche nei legami tra l'azienda ed i suoi clienti, in quanto ciò permette all'azienda di capire quali sono le reali necessità dei clienti.

Alcuni esempi di knowledge management blogs sono:

- http://groups.yahoo.com/group/klogs/
- www.guerteen.com/guerteen/guerteen.nsf/id/X0013D9CE/
- http://www.knowledgeboard.com/cgi-bin/item.cgi?ap=1&id=101925

Il principale problema dei blogging, che può essere visto come un punto di forza del blog stesso, quello di avere soprattutto una valenza personale. I ***blogger***, all'interno dei blog, sono liberi di parlare dei loro sogni , salvo le censure. Molti blog sono di carattere irrilevante, vista la possibilità di aprire un blog liberamente, e quelli realmente interessanti risultano essere pochi.

All'interno delle organizzazioni si tenta di utilizzare il ***k-logs***, il principale problema risulta essere quello di coinvolgere l'interesse dell'organizzazione. Se l'idea di ***blogging*** è accettata, questo può provvedere ad un'apertura, che si materializza nei forum di discussione on – line, dove i membri del gruppo possono contribuire alla condivisione delle idee, in questo caso il ***blogging*** porta ad un vantaggio.

Gli individui, in questo caso facenti parte di un'organizzazione, potendo esprimere le personali idee all'interno del ***blog***, facilitano il lavoro dei ***managers*** i quali possono usare il ***blog*** per guadagnare idee che vengono espresse dai loro stessi dipendenti.

Il web log rappresenta uno strumento molto utile anche in un'attività di knowledge management, l'importante risulterà pubblicizzare questo ennesimo strumento a disposizione dell'azienda e delle organizzazione che operano al loro interno.

"Group Xeros"

Altro tema affrontato durante le lezioni presso l'università di Northumbria, durante il corso di Knowledge Management, riguarda un analisi affrontata su un articolo trovato su www.knowledgeboard.com che aveva come argomento la descrizione del "Group Xeros" che operava nel campo della costruzione di elettrodomestici.

Obiettivo del seminario consisteva nel:

- identificare l'organizzazione esistente…
- identificare l'user group, i riferimenti del caso, i termini…
- identificare i problemi…

Inoltre si chiedeva di:

- proporre soluzioni per il miglioramento…
- identificare e definire i benefici dell'organizzazione…
- identificare e definire i benefici dell'user group…
- identificare e definire i relativi gap…

Il seminario aveva la durata di una settimana, ed aveva come carattere appunto quello di lavorare all'interno di un'organizzazione, una piccola organizzazione quella di noi studenti ai quali era richiesta una presentazione in power point con gli obiettivi e le richieste elencate sopra…

Dall'analisi di noi studenti è emerso che problemi che richiedono una soluzione di knowledge management sono inerenti all'idea che i ricercatori cercano di sostituire la documentazione cartacea con una forma elettronica ma il reale problema era

rappresentato dal fatto che la corrente documentazione non si indirizzava ai reali problemi da risolvere.
Altri problemi riguardavano la varietà e l'impraticabilità di macchine che reagivano in modo differente alle estreme temperature e la caduta poteva causare la rottura di parti delle macchine.
Come proposte di soluzione attraverso la pratica del knowledge management, Xeros ha adottato una condivisione di esperienze per una produzione migliore in futuro, inoltre la possibilità di costruire macchine grazie alle analisi articolata di un gruppo di 40 tecnici chemettono a disposizione le proprie conoscenze per un progetto comune.

Benefici dell'organizzazione sono risultati essere:

- un abbattimento del 10 % dei costi
- un risparmio del 10% nel tempo di costruzione delle macchine.

"Knowledge Management in Public Libraries"

Interessante durante il corso di knowledge management è stato l'approfondimento sul "*knowledge management in Public Libraries*" analizzando il caso della *"National Library Board of Singapore"*…

Il knowledge management all'interno di una "Public Libraries" può essere usato:

- per migliorare le comunicazioni tra il ***top management*** e gli altri impiegati…
- per migliorare il ***work processes***...
- per stabilire una ***"cultura di condivisione"***…

Tenendo questi elementi ben presenti, i risultati che si possono ottenere all'interno di una "public libraries" possono essere quelli di:

- mantenere e soprattutto attrarre verso la biblioteca nuovi clienti…

- aumentare il pubblico che ha fiducia nella library ed aumentare e migliorare le aspettative dei clienti…
- avere l'abilità di giustificare le spese di fondi da utilizzare per lo sviluppo dell'organizzazione che opera all'interno della ***library***…

"The national Library Board of Singapore"

La missione di questa biblioteca consiste nell'espandere la capacità di apprendimento della nazione e per raggiungere questo scopo la NLB concentra i propri sforzi per rendere disponibile ed accessibile questo patrimonio a tutte le persone, a tutti gli abitanti di Singapore in quanto:

- primo obiettivo della NLB è soddisfare il cliente…
- per la NLB è importante comprendere e conoscere le varie e disparate esigenze del pubblico…
- per quanto riguarda il metodo utilizzato, secondo la NLB, è importante trasferire il knowledge e le buone pratiche utilizzando sia una comunicazione formale che informale…

Per la NLB di *capitale importanza* è conservare l'immagine della ***library***:

- mantenendo un'immagine positiva agli occhi del pubblico che usufruisce del servizio della library…
- utilizzando indagini sia di carattere formale che informale per migliorare sempre di più sia l'immagine che i servizi resi all'utente…
- il feedback è preso molto in considerazione e viene usato come *"banco di prova"* per misurare le performance dello staff impiegato all'interno della library e come dato essenziale per migliorarsi ancora di più…
- introdurre un gruppo che si focalizzi sul meccanismo di feedback proponendo sondaggi agli individui appartenenti a tutti i settori della popolazione sempre con lo scopo di migliorare il servizio…

- attraverso questo costante sondaggio delle esigenze della popolazione, vi è la possibilità di ***"adattare le collezioni"*** a misura delle esigenze della popolazione…

Nella "National Library Board of Singapore" è molto importante il "progetto di squadra" che prevede una pianificazione della nuova biblioteca, una learning che poggi le basi sul passato e sulla condivisione dell'esperienza e la riduzione dei tempi di lavoro per creare servizi all'utente più rapidamente e in meno tempo…

I risultati richiesti allo staff consistono:
- nell'incoraggiare la condivisione delle creatività di gruppo, e la condivisione delle ***"buone pratiche"*** attuando queste strategie si potrà giungere al miglioramento del ***team work***…
- nel cercare di assicurare che ogni individuo appartenente al team sia capace di sviluppare "buone pratiche", e che tutto lo staff sia in grado di fornire un servizio standard…
- nel creare ed organizzare ***meetings*** con lo scopo di valorizzare i patrimoni di ogni biblioteca…

Importante risulta chiaramente l'idea che " l'apprendimento di ogni individuo deve essere costante e continuo per tutto il periodo di lavoro, ***"lifelong learning"*** questo perché lo staff deve essere costantemente aggiornato, per rendere un migliore servizio al cliente e se ciò accade diretta conseguenza è il successo della "public libraries"…

"Cambia il ruolo del bibliotecario"

Nella "National Library Board of Singapore" è cambiato anche il ruolo del bibliotecario, all'interno delle "Public Libraries" infatti:

- il bibliotecario non è più ***figura passiva*** abituato alla solita routine…
- al bibliotecario ora viene richiesta un'abilità analitica, la capacità di creare un ***giudizio personale*** e l'adattamento, la gestione delle informazioni possedute…
- il ruolo del bibliotecario viene visto come attività, fonte di informazione (inoltre richiede la lettura e l'analisi con lo scopo di prendere decisioni)…
- nasce la figura del ***librarian teacher*** importante per le notizie richieste, per l'informazione necessaria all'utente, che usa i databases ed Internet, che conduce le ricerche e che ha la capacità di valutare le informazioni trovate…

Infine la presenza di knowledge all'interno di una "Public Libraries" si misura:

- numeri di consensi ottenuti dagli utenti…
- nell'aumento dei libri prestati e dei servizi offerti…
- nell'aumento delle membership…

CONCLUSIONI

L'esperienza presso l'Università di Northumbria in Newcastle è stata molto proficua per la mia formazione soprattutto mi ha donato un quadro generale del knowledge management. In questa tesina ho trattato argomenti che ho ritenuto di maggiore importanza all'interno del corso e che credo possano essere applicati anche nel nostro contesto italiano.

In Italia, al momento, questa disciplina non viene ancora insegnata, nell'ambito dei corsi di biblioteconomia. Sarebbe quindi necessaria una ricerca sui motivi ed i possibili ostacoli all'introduzione dei "curricula" di questa materia.

BIBLIOGRAFIA

- *Corso di knowledge management (Università di Northumbria) presso Newcastle (anno accademico 2004 – 2005)….*

- *Materiale on line…*

- ***www.knowledgeboard.com***

- *"Il knowledge management" (e – journals) EMERALD*

- *"Knowledge Management: linchpin of change" (Sylvia P. Webb) Aslib 1998*

.