

## Il valore strategico della gestione della conoscenza nel Project Management (e non solo)

**Author** : Antonio Bassi

**Date** : 20 Aprile 2020



Cos'è la conoscenza? È la saggezza che deriva dall'**esperienza** delle cose passate. È la nostra storia. È la base del nostro futuro. È curiosità. È amore per il sapere.

Tutto ciò che facciamo, tutto ciò che è attorno a noi è frutto di conoscenza. A cosa servono i libri che ci circondano, i libri su cui abbiamo studiato e su cui dovremo ancora studiare? Ci consentono di accedere alla nostra storia, alle conoscenze, alle esperienze e alle memorie di chi ci ha preceduto, nel tentativo di migliorarci. Dagli **errori** del passato dovremo trarre utili **insegnamenti** per non ripercorrere rotte errate e per individuare il faro che ci possa condurre in un porto sicuro.

Poniamoci allora una domanda: perché l'umanità ha compreso il valore della conoscenza, testimoniata da importanti biblioteche, libri, documenti, trattati e le nostre organizzazioni, invece, non hanno ancora percepito questo valore? Provate a entrare in un'azienda, piccola o grande che sia, e a chiedere di vedere la loro **biblioteca**. Cosa risponderanno? Sicuramente - mi scusino le aziende virtuose - vi prenderanno per marziani, per chi sta chiedendo cose che non esistono, che non sono ancora state inventate. Pensiamo che tutta la conoscenza utile a un'organizzazione sia oramai codificata in formato digitale e imprigionata negli hard-disk di qualche mega computer? Sì, la tecnologia ci concede questa possibilità ma **la pratica è nemica del buonsenso**; è questo che dovrebbe ispirarci nel valutare attentamente le nostre strategie. Siamo troppo veloci, le organizzazioni sono troppo veloci, nei cambiamenti, nei processi decisionali, nella gestione quotidiana delle attività. Questa scarsa valorizzazione della conoscenza dove potrà condurci? Ci porterà a reiterare i nostri errori, a radicare comportamenti errati, non ci consentirà di migliorare: in poche parole perderemo il nostro tempo. Questo è l'aspetto più drammatico dei tempi moderni. Potremmo essere in un meccanismo di miglioramento continuo, ma gli ingranaggi, se non oliati dalla conoscenza, non potranno che rallentare il nostro percorso.

Perché succede questo? Perché dobbiamo avere **tutto e subito**. Non abbiamo tempo per investire sul nostro futuro, abbiamo bisogno di risposte immediate, dobbiamo prendere decisioni istantanee. Si ritorna a quanto si diceva prima: come farò a dare risposte e a prendere decisioni, se non ho la conoscenza del passato su cui poter basare il mio futuro?

Tra le tante cose che potrà darci la conoscenza c'è anche la capacità di sapere valorizzare e

gestire l'errore, come ho già scritto nell'articolo [Il valore strategico dell'errore](#).

In questo processo di gestione della conoscenza subentra un principio di fondamentale importanza, ovvero l'incapacità manageriale nel saper valutare gli investimenti per ottenere un risultato più proficuo in un futuro più o meno lontano. Un esempio, tratto dalla **gestione dei progetti**, il cui principio può essere applicato in qualunque contesto, è la valutazione di quanto possano costare, al termine di un progetto, la raccolta, la classificazione e l'archiviazione di tutta la documentazione prodotta, partendo dal principio basilare che venga sviluppata. Supponiamo ci vogliano due o tre giorni. La valutazione che ora dobbiamo fare è in che misura questa documentazione possa essere utilizzata. Se dovessimo sviluppare un progetto sufficientemente simile a uno già realizzato nel passato, si potrebbero prendere alcuni elementi della pianificazione, perché alcuni potrebbero essere simili o uguali a quelli che ora sono richiesti. In questo caso si abbatterebbero le incertezze dovute ai rischi, che non verrebbero di certo eliminate ma almeno ridotte: avendo già sviluppato attività simili, si hanno maggiori certezze su quello che potrebbe essere il risultato futuro. In questo scenario, quante giornate di lavoro dovute alla definizione della soluzione, all'analisi dei rischi, alla valutazione delle risorse, alla definizione dei costi e all'identificazione della durata potrebbero essere risparmiate? Facciamo un'ipotesi restrittiva: tre o quattro giornate. E quante volte queste informazioni potrebbero essere utilizzate nei futuri progetti? La risposta dipende dall'organizzazione. Utilizziamo il fattore 'n' per indicare quante volte possano essere riutilizzate. Il nostro guadagno sarà mediamente dato da 'n x (3-4 giornate)' in confronto ad un investimento di 2-3 giorni. A voi la risposta sull'opportunità di sviluppare una **strategia per la gestione della documentazione**.

Nell'ambito del project management, già nel 2014 avevo presentato alla conferenza IFKAD (International Forum of Knowledge Asset Dynamics) un articolo sul tema della conoscenza nel contesto della gestione dei progetti: "*Knowledge management in project environment: the way to improve the value of the enterprise organization*", in cui andavo a definire alcuni processi che si sarebbero potuti integrare nel contesto dei processi definiti dal PMI (Project Management Institute) o in qualunque altro contesto organizzativo. Il PMI, nell'ultima versione del suo standard di riferimento (VI ed.), il **PMBok** (Project Management Body of Knowledge), dopo aver tanto parlato di gestione della documentazione e più in generale della conoscenza che ne deriva, dopo aver gestito un progetto, finalmente ha definito un processo per normare questo tipo di attività.

Quali possono essere, a questo punto, i **fattori di successo** che possano garantire un corretto uso delle informazioni?

I fattori minimali su cui ci si dovrebbe basare sono:

- sviluppo di una **cultura organizzativa** orientata alla gestione della conoscenza. In tale contesto è direttamente coinvolto il *management* dell'organizzazione, per definire policy e regolamenti improntati alla sua gestione. Un utile supporto può derivare dall'applicazione della Norma ISO 10007 "Quality management systems — Guidelines for configuration management", che definisce come potrebbe essere gestita tutta la documentazione prodotta. In questo contesto, sarebbe opportuno, andare a definire cosa dovrà essere gestito: documenti ufficiali, report, verbali, presentazioni,

registrazioni...

- sviluppo di un sistema di **processi** per la gestione dei progetti che consideri anche uno o più attività per la gestione della conoscenza in modo tale che, alla partenza di un progetto, sia uno dei primari elementi di informazione e al termine del progetto possa garantire la corretta raccolta ed archiviazione di tutte le informazioni prodotte;
- unitamente ai processi e alla cultura dovrà essere identificata la **tecnologia** più opportuna per poter gestire la 'conoscenza'. Si dovrà garantire un accesso istantaneo alla documentazione mediante chiavi ricerca. In tale contesto si dovrà avere un occhio di riguardo per quelle informazioni che potrebbero apparire obsolete, al fine di non creare elementi di criticità.

Per utilizzate le parole di Peter Drucker: "*Sviluppiamo un'economia della conoscenza*".  
In questo modo, un corretto uso delle informazioni potrà generare valore.

Articolo a cura di **Antonio Bassi**