

Parole chiave

Circolo virtuoso / Esercizio di paternità

virtuous cycle n. a beneficial cycle of events or incidents, each having a positive effect on the next. Also called virtuous cycle.

American Heritage Dictionary

paternità s.f. [dal lat. tardo *paternitas* -atis, der. di *paternus* «paterno»]

Condizione di padre; il fatto d'esser padre, o d'essere il padre, e quindi il rapporto di parentela che unisce il padre al figlio sia come vincolo affettivo sia nei suoi aspetti giuridici: diritti e doveri della p.; p. cosciente, o responsabile, voluta con libera scelta, non affidata al caso; le gioie della paternità.

Vocabolario Treccani

I dati sull'occupazione femminile nel nostro paese mostrano che il 15,1% delle donne rinuncia al lavoro dopo il primo figlio, quindi le mamme lavorano meno delle altre donne (63,9% senza figli; 54,1% due figli, 41,3% tre o più figli). Il tasso di occupazione delle mamme, poi, non aumenta all'aumentare dell'età dei figli; l'uscita dal mercato del lavoro è quindi a quel punto definitiva¹. In Italia la media dei bambini per donna è pari a 1,4, mentre la media europea è di 1,9. Solo dati, che sono comunque spia di un cortocircuito

¹ Fonte: Paola Profeta, docente di Scienza delle Finanze all'Università Bocconi.

ormai innescato: bassa occupazione e basso tasso di fecondità, al contrario di ciò che sta accadendo in altri paesi europei dove si sta affermando una relazione positiva tra aumento dell'occupazione femminile e maternità.

Come passare quindi dal corto circuito al circolo virtuoso? Come rilanciare i sistemi con l'obiettivo di rafforzare la coesione economica e sociale, creare maggiore e migliore occupazione, favorire le fasce sociali più deboli, non solo nel mercato del lavoro, ma anche nel tessuto sociale? Proprio partendo dalla partecipazione delle donne al mercato del lavoro, perché una maggiore occupazione femminile contribuisce ad aumentare il reddito delle famiglie e alla crescita della domanda di servizi di cura disseminati sul territorio. È in quest'ottica che l'occupazione femminile attiva un circolo virtuoso che oltre a generare reddito genera occupazione e nuova imprenditoria. A ciò si devono accompagnare le nuove politiche di conciliazione per renderle più adatte alle nuove esigenze, lavorando anche sul concetto di condivisione, introducendo i congedi di paternità al fine di modificare una cultura per cui è solo la madre a prendersi cura dei figli. Un esempio positivo a cui ispirarsi è quello belga. Nel giugno del 2010 è stata lanciata la campagna informativa *Go for it Dads!* che incoraggia i padri a usufruire dei congedi parentali in misura maggiore. Il Belgio gode di un generoso stanziamento di congedi parentali e di paternità, ma i padri ancora non ne usufruiscono come potrebbero. I padri hanno diritto a 10 giorni di congedo di paternità; 3 mesi di congedo parentale o 6 mesi di *part time* al 50% dello stipendio o addirittura a 15 mesi di lavoro all'80% dello stipendio. Inoltre, possono usufruire del cosiddetto *time credit* per la durata di uno o più anni. Il numero dei genitori che trae vantaggio dall'usufruire dei congedi parentali è aumentato dal 2002 al 2008 nella misura di circa il quadruplo, ma i padri ancora non ne usufruiscono quanto le madri. Il gruppo di pressione Femmes Prévoyantes Socialistes (FPS) attraverso questa campagna punta a sottolineare l'importanza di essere presenti nella vita e nel sistema di relazioni dei figli e riconosce che per molti padri questa sta diventando una priorità crescente. Una maggiore informazione e la flessibilità lavorativa si spera possano promuovere l'uguaglianza tra uomini e donne sia in ambito familiare che nel mercato del lavoro, al fine di raggiungere un miglior bilanciamento dei carichi di cura. Tra le iniziative del FPS si annovera la simulazione delle entrate familiari in differenti contesti e cir-

costanze al fine di mostrare alle famiglie che è alla portata di molti poter usufruire di un maggior numero di congedi. Gli orientamenti descritti conducono verso nuove prospettive; è necessario modificare il punto di vista e passare dalla conciliazione alla condivisione dei carichi di cura. Promuovere, quindi, la presenza delle donne sul mercato del lavoro è un investimento sul futuro di tutti, come emerge anche a conclusione dei lavori del convegno svoltosi a Roma il 18 ottobre 2011 su *Crescita economica, equità, uguaglianza: il ruolo delle donne*, organizzato dalla Banca d'Italia prendendo spunto dal *World Development Report 2012: Gender Equality and Development*.

E i padri – come propone Gian Carlo Marchesini in *Compagno di viaggio. Appunti sulla paternità* (Edizioni Libreria Croce di Fabio Croce, Roma, 2010) – potrebbero scoprire che *per le cartilagini emotive di un uomo adulto non esiste niente di meglio di un attivo, quotidiano esercizio di paternità*.

Valeria Viale

Knowledge management

Knowledge Management is the systematic, explicit, and deliberate building, renewal, and application of knowledge to maximise an enterprise's knowledge-related effectiveness and returns from its knowledge assets.

Karl Wiig

Sul *knowledge management* (KM) – letteralmente «gestione della conoscenza» – esiste una vastissima letteratura a testimonianza di un proficuo dibattito sull'argomento a livello internazionale. Nonostante ciò, il dominio multidisciplinare cui afferisce il KM ne rende difficile una definizione univoca, anche alla luce dei notevoli sviluppi teorici che, dalla metà degli anni Ottanta in poi, hanno aperto la strada a molteplici applicazioni concettuali, svincolando il KM dall'originario contesto d'impresa entro cui si era primariamente sviluppato e suscitando attenzione nei settori più diversi. Nell'attuale società della conoscenza, infatti, il KM informa la cultura organizzativa *tout court* secondo una visione *knowledge-based* che riconosce nella conoscenza la leva principale per

la creazione di «valore» e «competitività» per le organizzazioni complesse, siano esse imprese private o istituzioni pubbliche, con finalità economiche o *non profit*, a carattere culturale con fini educativi o di ricerca. La paternità dell'espressione KM si attribuisce a Karl Wiig, che per primo la utilizzò nel 1986, nell'ambito di una Conferenza internazionale, dandone in seguito la definizione che si è scelto di riportare in questa sede in quanto ricorrente in letteratura e ritenuta ancora oggi tra le più complete e attuali. Wiig scriveva di KM come dell'insieme degli elementi e dei processi che determinano, in modo sistematico ed esplicito, la costruzione, il rinnovamento e l'applicazione della conoscenza finalizzata a massimizzare l'efficacia dell'organizzazione. Secondo tale approccio, l'analisi, la verifica e l'implementazione dei cambiamenti correlati ai flussi di conoscenza non possono prescindere dagli obiettivi dell'organizzazione e, soprattutto, dagli *asset* «capitale intellettuale»; un concetto fondamentale del KM, rappresentabile come il prodotto che deriva dall'interazione di tutte quelle risorse di un'organizzazione in grado di generare nel tempo un vantaggio competitivo per l'organizzazione stessa nei confronti di altre organizzazioni similari (*competitors*). Si tratta, in particolare, di tre ordini di risorse definibili in termini di: capitale relazionale (rapporto dell'organizzazione con i propri *stakeholders* e destinatari finali, che concorre a determinare fattori chiave quali immagine, reputazione, soddisfazione, fidelizzazione ecc.); capitale organizzativo (insieme delle procedure e degli strumenti di comunicazione che consentono il passaggio della conoscenza dalla sfera individuale a quella dell'organizzazione); capitale umano (insieme delle conoscenze, abilità e comportamenti che determinano le competenze delle persone operanti nell'organizzazione). Sono risorse diverse che, in chiave di KM, si integrano entro una visione olistica del patrimonio conoscitivo dell'organizzazione, fatto appunto da persone, processi, cultura, tecnologia, relazioni interne ed esterne, contesto ambientale ecc. Tali risorse sono portatrici, o comunque in grado di generare, due tipi di conoscenza: implicita (o tacita) ed esplicita. Quest'ultima è quella meno problematica da gestire, in quanto oggettivamente formalizzata attraverso tutte le espressioni di un linguaggio codificato e condiviso (sia esso naturale o mediato) e pertanto rintracciabile in forme di «documentazione» più o meno convenzionali (libri, riviste, audiovisivi, pubblicazioni digitali ecc.) che ne consentono la registrazione, l'elaborazione, la

trasmissione, la comunicazione e, soprattutto, la condivisione all'interno dell'organizzazione. Più problematica (ma anche di maggior valore competitivo per l'organizzazione) è la conoscenza tacita, che si gioca sul fronte conoscitivo ed esperienziale dell'individuo e che risulta più difficile da formalizzare avendo le sue radici in azioni e contesti emotivi personali. Si tratta, cioè, di quell'insieme di attitudini, capacità, rapporti, esperienze, contatti di cui ogni individuo è portatore insieme alle competenze formali che gli derivano dall'aver avuto accesso ai canali educativi (istruzione e formazione) e alle forme codificate della conoscenza esplicita. Tutto ciò genera il sapere complessivo dell'individuo che, esplicandosi spesso in automatismi lavorativi, risulta relegato ad ambiti di consapevolezza limitata; questo tipo di sapere non è codificato, non è comunicato con un linguaggio ma può essere acquisito per condivisione di esperienze, osservazione e imitazione. Il sapere tacito, molto più di quello esplicito, è la chiave dell'innovazione in quanto capace di generare nuovo sapere, nuovi prodotti e servizi, migliorare processi e procedure. Ogni organizzazione che intende essere e rimanere competitiva nella società della conoscenza deve creare e mantenere le condizioni che permettano agli individui in essa operanti di esplicitare e condividere la propria conoscenza implicita. Il segreto dello sviluppo – sostiene Laurence Prusak, uno dei maggiori esperti di KM – sta nell'incentivare gli individui all'interno di un'organizzazione a collaborare col fine di condividere i propri saperi; la sede ideale di questa condivisione è stata identificata nelle cosiddette «comunità di pratica» (CP), ovvero gruppi di persone che si riconoscono in una forma di lavoro e di apprendimento collettivo, sono spesso accomunate dalla stessa «cultura» professionale, comunicano e interagiscono in modo strutturato o informale all'interno di un'organizzazione per condividere conoscenze e *know how* in un processo continuo di apprendimento reciproco finalizzato al miglioramento del proprio lavoro attraverso la soluzione di problemi e criticità. Il gruppo, quindi, e non il singolo, si pone al centro delle attuali teorie di KM che volgono in favore di un'organizzazione non più rispondente alla logica della «divisione del lavoro» di impianto fordista, bensì a quella della condivisione dei saperi entro comunità e reti, tipica del XXI secolo. Per il raggiungimento di tale obiettivo primario, le soluzioni applicative in risposta alle problematiche della gestione della conoscenza si sono naturalmente indirizzate verso l'utilizzo delle tecno-

logie informatiche, approdando infine alle innumerevoli potenzialità di connessione globale offerte dal *web*. *Database* e sistemi informativi sempre più sofisticati hanno consentito alle organizzazioni di registrare e conservare in forma digitale dati e informazioni inerenti la propria attività, senza tuttavia garantire la condivisione di tale patrimonio all'interno dell'organizzazione stessa. Su questo fronte, a carattere più prettamente comunicativo, un ruolo fondamentale è stato (ed è tuttora) svolto dalla posta elettronica la cui facilità d'utilizzo, unita alla possibilità di spedizioni simultanee a più utenti, ne fa uno strumento ideale per la disseminazione delle informazioni, soprattutto a grandi gruppi di persone. Una svolta decisiva, tuttavia, è stata sicuramente segnata dallo sviluppo del *web* che ha notevolmente ampliato le possibilità di comunicazione, interazione e scambio di informazioni e documenti (testi, immagini ecc.) tra le persone. In un siffatto scenario, gli strumenti offerti (*blog*, *forum*, *chat*, *social network* ecc.) hanno portato innegabili benefici in chiave di *KM*, agendo da stimolo alla condivisione dei saperi attraverso interfacce sempre più veloci, immediate e *user-friendly*. Si tratta, in definitiva, di tutta una serie di strumenti che sono entrati pienamente nell'uso quotidiano e che riguardano la produzione e condivisione di conoscenza a tutti i livelli: individui, gruppi, organizzazioni, società.

Monia De Angelis