
– Capitolo 1 –

CAPITOLO 1:

LA CONOSCENZA NELLE ORGANIZZAZIONI

1. LA CONOSCENZA COME RISORSA COMPETITIVA

L'attuale ambiente competitivo è stato definito da molti "iperturbolento", in quanto caratterizzato da una crescente incertezza e da un aumento della velocità di cambiamento.

La tendenza prevalente è quella della globalizzazione dei mercati, di conseguenza ogni impresa si trova ora a competere in un mercato sempre più vasto ed a doversi confrontare con imprese di tutto il mondo, e quindi con caratteristiche molto diverse da quelle locali. Questo comporta una maggiore complessità d'azione, che rende nel contempo anche più difficile l'attuazione di strategie veramente efficaci, per rimanere competitivi. Da ciò la necessità di fare dell'innovazione un'arma strategica: cosa non facile in un ambiente così dinamico.

In tale contesto l'orientamento dei recenti studi si è spostato sulla centralità della "conoscenza" come risorsa principale per le organizzazioni, come la sola fonte di un vantaggio competitivo stabile e sostenibile. Ed in particolare sulla sua creazione e diffusione all'interno delle imprese e tra organizzazioni diverse, coniugata alla capacità di trasferirla in attività che producano valore per l'impresa (Montironi e Parmeggiani, 1999).

Le strategie tradizionali erano focalizzate sulla centralità del legame tra strategia e ambiente esterno, ed in particolare sulla ricerca della migliore corrispondenza (*match*) tra le risorse e *skills* interne e le opportunità e minacce ambientali. Solo più di recente si è rivalutato il ruolo delle risorse interne all'azienda. Quindi si parla di rivalutazione della conoscenza, non solo come risorsa per migliorare la capacità di adattamento dell'impresa al contesto esterno, bensì si identifica in essa, ed in particolare nelle risorse (gli input del processo produttivo: attrezzature, capacità dei dipendenti, brevetti, marchi ecc.) e nelle capabilities organizzative (capacità di un team di risorse, opportunamente coordinate e tra

– *Capitolo 1* –

loro cooperanti, di svolgere un certo compito o attività), la fonte del vantaggio competitivo. Infatti, in contesti di elevata incertezza, le risorse e capacità interne possono costituire una base molto più stabile su cui costruire l'identità aziendale (Camuffo, 1996).

La crucialità di questa risorsa è ormai sostenuta da molti studiosi.

A partire dagli anni '80 la letteratura manageriale comincia a focalizzare il ruolo della conoscenza come risorsa competitiva capace di creare valore per l'impresa. In particolare Drucker afferma che questa non è solo una delle tante risorse produttive al pari di quelle tradizionali (lavoro, capitale e terra), ma è la *sola* risorsa significativa nel nostro tempo, come una sorta di elemento distintivo della nuova società.

Analogamente Nonaka (1997) sostiene che “in un'epoca in cui l'unica certezza è l'incertezza, l'unica fonte sicura per il vantaggio competitivo è la conoscenza”.

Questo fattore di produzione va distinto da quelli tradizionali da cui differisce notevolmente. Il semplice possesso di conoscenza non assicura all'impresa l'ottenimento dei vantaggi che da essa potrebbero derivare. A questo fine è necessario che la conoscenza venga adeguatamente sfruttata e dunque una intenzionalità da parte delle imprese, volta allo sfruttamento della conoscenza. Quest'ultimo, a sua volta, non può avvenire in modo analogo a quello delle fonte tradizionali. Esso richiede e si fonda sull'interazione con le persone che possiedono la conoscenza e sono in grado di crearne di nuova. Emerge, quindi, l'importanza dell'elemento umano nel processo di sfruttamento della conoscenza. In particolare, Drucker evidenzia l'emergere di una nuova figura, quella del “lavoratore della conoscenza” (knowledge worker) che è colui che è in grado di collocare la conoscenza così da utilizzarla produttivamente, infatti non serve a nulla possedere conoscenza se non si è in grado di gestirla adeguatamente. Vi è quindi la necessità di gestire accuratamente le persone, non al pari di risorse, ma come entità uniche e specifiche.

Tre sono le motivazioni principali che hanno spinto gli studiosi ad arrivare ad individuare proprio la conoscenza come risorsa fondamentale e quindi a sottolineare la necessità di una sua adeguata gestione (Ruta, Turati, 2002).

Innanzitutto, l'accelerazione del ritmo di cambiamento negli scenari competitivi, con cicli ridotti che hanno reso sempre più costosa la reinvenzione – anche parziale – di soluzioni e

– **Capitolo 1** –

modelli decisionali. Questo ha provocato un crescente interesse verso concetti di *knowledge engineering*¹ e verso il ruolo della memoria organizzativa e dei processi di accumulazione della conoscenza organizzativa.

In secondo luogo, si è sviluppata una progressiva erosione delle altre tradizionali fonti di vantaggio competitivo, non più capaci di produrre un risultato duraturo, tanto da doverne trovare una *stabile* (e sostenibile) che creasse un maggior valore per l'impresa.

Infine, la necessità di individuare metodi adeguati di gestione della conoscenza è stata rafforzata dalla dispersione spaziale della conoscenza posseduta all'interno della organizzazione tale da non poterne sfruttare al meglio la potenzialità. Un esempio può essere fornito dalle sempre più numerose situazioni di diffusione geografica delle aziende o dalle pratiche di *outsourcing* relative a varie fasi del processo produttivo, che comportano il frazionamento della conoscenza posseduta da una singola azienda. In questi casi, se tali diverse imprese non vengono collegate da una efficace rete informativa si rischia di perdere (o meglio disperdere) gran parte del sapere e non riuscire a sfruttarlo. La creazione del network è quindi riconducibile ad una azione spontanea con la finalità di gestire la conoscenza.

Queste ragioni hanno portato alla necessità di occuparsi della conoscenza e della sua gestione attraverso la creazione di architetture di Knowledge Management.

Un ulteriore aspetto di riflessione da parte degli studiosi ha riguardato l'eventuale esistenza di altre risorse competitive alternative alla conoscenza che potessero essere sfruttate nell'attuale contesto ambientale. Tra le tante, diversi sostenevano che la *tecnologia* potesse offrire un notevole contributo ai fini dell'acquisizione di un vantaggio competitivo. Ipotesi venuta meno quando, dopo una prima introduzione di massa nelle aziende, è emerso che la tecnologia da sola non poteva essere una condizione sufficiente all'acquisizione di un vantaggio competitivo, ma eventualmente necessaria assieme alla conoscenza ed una sua gestione. In tale quadro, si è arrivati a sostenere che la tecnologia

¹ *Knowledge engineering* indica l'ingegneria della conoscenza, che viene definita come un insieme organicamente articolato di metodi, tecniche e strumenti per la gestione efficace ed efficiente del patrimonio di conoscenza di un'organizzazione. In questo ambito ci riferiamo alle metodologie di *knowledge engineering* che hanno lo scopo di modificare il ciclo di vita naturale della conoscenza per meglio adattarlo alle esigenze di una organizzazione, in accordo con la sua struttura e il suo ordinamento, per il perseguimento del suo fine istituzionale (Guida, Berini, 2000).

– *Capitolo 1* –

costituisse solo un fattore facilitante del processo di codifica, accumulazione e diffusione della conoscenza, e che conoscenza e tecnologie per la gestione di questa costituiscono assieme la fonte di notevoli sinergie (Ruta e Turati, 2002).

L'accresciuta importanza della conoscenza ha segnato un passaggio fondamentale nelle moderne teorie economico-aziendali. Ciò non equivale a dire che fino a questo momento non vi fosse conoscenza nelle imprese. Semplicemente la sua gestione avveniva in modo inconsapevole e senza considerare l'importanza della relazione tra conoscenza e valore per l'azienda.

Ciò in ragione del fatto che le aziende non avevano la necessità di ottimizzare la gestione della conoscenza, in quanto la maggiore stabilità dell'ambiente permetteva loro un buon andamento attraverso il normale sfruttamento dei fattori di produzione tradizionali. Solo quando l'inefficacia di sostenere un vantaggio competitivo con questi ultimi è diventato evidente, è venuto alla luce il fondamentale contributo che le capacità delle persone potevano fornire allo svolgimento dell'attività aziendale e al valore della stessa. Inducendo con ciò le organizzazioni alla ricerca delle migliori conoscenze in loro possesso e ad una loro opportuna gestione per non rischiare di perderle o non sfruttarle completamente.

La valorizzazione della conoscenza è aumentata così gradatamente con l'andare del tempo.

2. 2. COS'E' LA CONOSCENZA

3. 2.1. PREMESSA

Si ritiene che, ai fini di una migliore comprensione del perché la conoscenza e la sua gestione siano così importanti per le organizzazioni, possa risultare utile indagare sulla natura del suo significato e cercare di trovarne una definizione.

In particolare, si ritiene che una opportuna gestione della risorsa conoscenza richieda analisi approfondite della nozione stessa e del modo di concepirla. I modelli di gestione si differenziano in fine del modo di concepire la conoscenza stessa.

– **Capitolo 1** –

Il dibattito e l'analisi del concetto di conoscenza hanno radici precedenti alla sua applicazione in ambito economico, manageriale ed organizzativo.

Ricorrendo al pensiero di Nonaka e Takeuchi (1997) e ai successivi approfondimenti sviluppati da Pasin (2004), nei paragrafi che seguono sono descritte, così come presentate dagli autori sopra citati, le principali concezioni di carattere filosofico del concetto di conoscenza e successivamente le interpretazioni del concetto di conoscenza elaborate nell'ambito di alcune teorie economiche, manageriali ed organizzative.

4. 2.2. LA CONOSCENZA – concezioni filosofiche

Lo studio e la definizione del concetto di conoscenza sono oggetto di riflessioni sin dai tempi di antichi filosofi. A partire dalla Grecia classica si evidenziano i tentativi dei filosofi di chiarire la questione della “natura della conoscenza”.

Secondo la definizione fornita dal *Dizionario Filosofico* di Abbagnano (1971), la conoscenza è “in generale, una tecnica per l'accertamento di un oggetto qualsiasi, o la disponibilità o il possesso di una tecnica siffatta. Per tecnica di accertamento va intesa una qualsiasi procedura che renda possibile la descrizione, il calcolo o la previsione controllabile di un oggetto; e per oggetto va intesa qualsiasi entità, fatto, cosa, realtà o proprietà, che possa essere sottoposto a una tale procedura”.

Da questa definizione emerge che:

- la conoscenza è una tecnica;
- esiste un oggetto da indagare.

Si parla di *tecnica* per sottolineare l'operazione che compie la coscienza quando è in possesso di conoscenza, ciò la differenzia appunto da una semplice credenza. In secondo luogo, si parla di *oggetto* da indagare che si contrappone ad un soggetto diverso da quest'ultimo; e proprio da questa diversità nasce la relazione conoscitiva.

Questi concetti teorici sono poi oggetto di approfonditi studi diversi tra loro. In particolare, nell'ambito dello studio filosofico occidentale sulla conoscenza si possono individuare due principali orientamenti di pensiero.

– *Capitolo 1* –

Il primo, detto razionalismo, sostiene che la conoscenza deriva da un processo ideativi interno alla mente. Con riferimento al rapporto soggetto-oggetto, assume che l'oggetto esiste in quanto pensato e percepito dal soggetto. Tra gli esponenti principali di questo pensiero troviamo Cartesio, con la sua razionale scissione mente-corpo e nel caso limite Kant, che vede l'ordine oggettivo della natura come dipendente dalla struttura soggettivo-trascendentale del pensiero.

A questa concezione, se ne contrappone una seconda, quella dell'empirismo, che considera la conoscenza come derivante dall'esperienza sensibile. L'oggetto viene visto come una cosa che si manifesta da sé e si offre all'intuizione del soggetto nell'operazione conoscitiva. Per cui il soggetto, attraverso la sua iniziativa, non crea, ma rende manifesto l'oggetto.

Secondo Nonaka e Takeuchi, lo studio occidentale sulla conoscenza sarebbe caratterizzato dalla separazione tra soggetto conoscente e oggetto conosciuto. L'impostazione cartesiana, in particolare, avrebbe creato un dualismo, che distingue come dimensioni a sé stanti, da una parte il corpo e l'universo materiale, l'esteriorità, e dall'altra la mente e il pensiero, l'interiorità.

A tali studi si contrappone la concezione orientale. Questa non si basa sulla separazione tra soggetto ed oggetto, corpo e mente, sé ed altro da sé, bensì sull'unità di questi elementi considerati inscindibili (Nonaka e Takeuchi, 1997).

La tradizione orientale, infatti, ha come capisaldi queste tre convinzioni. In particolare, l'unione tra soggetto ed oggetto deriva da un concetto più ampio relativo alla credenza dell'unità tra uomo e natura, che non implica la necessità di oggettivizzare il mondo esterno. Questa unità si esprime, ad esempio, nella struttura del linguaggio giapponese (che è composto esclusivamente da immagini "concrete" degli oggetti del mondo fisico), nella concezione giapponese del tempo (che è inteso come uno scorrere continuo di un presente continuamente aggiornato, dove non esiste né passato né futuro, ma tutto è centrato sul presente) e dello spazio (che, come nell'arte tradizionale giapponese, è privo di ombre e senza una prospettiva predeterminata, in modo da dimostrare l'assenza della separazione tra soggetto-uomo e oggetto-natura).

– *Capitolo 1* –

In secondo luogo troviamo la non-scissione tra mente e corpo che emerge essenzialmente nelle credenze orientali che vedono la conoscenza rappresentata dalla saggezza derivante dall'esperienza personale, e quindi sostengono che l'essere umano può esprimersi e conoscersi veramente solo con l'azione e non con la cognizione. Si dà, quindi, importanza all'esperienza diretta e personale della realtà.

Infine, come conseguenza diretta dei due aspetti sopra citati, vi è l'unione del sé e dell'altro da sé, intesa come senso della collettività ed organicità insita nel modo di essere proprio degli orientali. Non esiste una concezione delle relazioni umane come quella occidentale (atomistica), ma il sé (e quindi la concezione del singolo individuo) ha senso solo se relazionato ad un gruppo od una comunità: è un concetto inscindibile. Questo è rilevabile, per esempio, nel linguaggio giapponese che non prevede coniugazione di verbi perché concepisce il “tu” e “io” come due parti di un tutto unico.

L'approccio orientale allo studio della conoscenza è il punto delle conclusioni tratte dalle credenze di fondo derivanti per lo più dalla dottrina buddista e dal confucianesimo. Proprio l'influenza di queste concezioni ha fatto sì che ci sia una accentuata attenzione sulla parte tacita, corporea ed soggettiva della conoscenza.

Nell'ambito dello studio filosofico occidentale sulla conoscenza, elementi di innovazione, sono apportati dal contributo di Polanyi (1962).

Questo autore introduce per la prima volta una duplice dimensione della conoscenza: l'esplicito e l'inespresso o tacito. Egli dapprima introduce la caratteristica della *personalità* nel processo conoscitivo. Sostiene, infatti, che la comprensione è “un atto personale che non può mai essere sostituito da un'operazione formale”, sottolineando il ruolo attivo del soggetto conoscente nell'esercizio della conoscenza.

Quindi, arriva a considerare la componente *tacita* della conoscenza come diretta conseguenza della caratteristica della personalità del processo conoscitivo, in quanto il soggetto può conoscere più di quello che è in grado di esprimere. L'elemento di innovazione è rappresentato dal fatto che prima di questo autore, l'orientamento filosofico occidentale considerava la conoscenza come ciò che è esprimibile a livello linguistico e quindi chiaramente distinguibile.

– **Capitolo 1** –

In secondo luogo Polanyi, fornisce un contributo nella direzione di un superamento della separazione tra soggetto ed oggetto, secondo la quale gli esseri umani, i soggetti della percezione, acquisiscono conoscenza attraverso l'analisi degli oggetti esterni. Opponendosi a questa visione Polanyi afferma che gli esseri umani acquisiscono conoscenza attraverso l'azione, l'interazione con gli oggetti del mondo. Quindi la conoscenza è considerata come un processo attivo di formazione dell'esperienza, processo che poi ne determinerà definitivamente la configurazione nell'avanzamento della conoscenza.

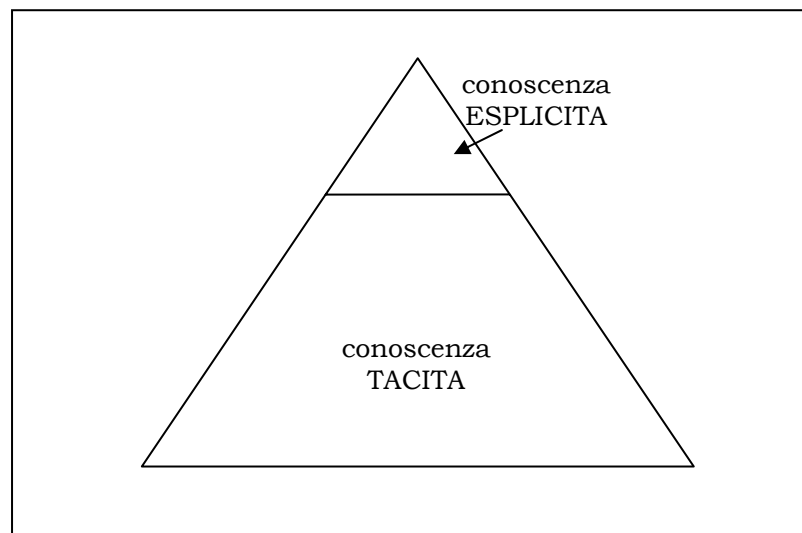


FIGURA 1.1 – ICEBERG DELLA CONOSCENZA DI POLANYI

Le analisi filosofiche sul concetto di conoscenza danno un importante contributo anche in campo economico. In contesto aziendale-organizzativo la formulazione di teorie concernenti la conoscenza non può prescindere da uno studio della concezione filosofica. Infatti, l'applicazione della conoscenza all'interno dell'organizzazioni, richiede una comprensione della sua natura, del suo significato e delle possibili fonti di creazione.

– *Capitolo 1* –

5. 2.3. LA CONOSCENZA – teorie economiche, manageriali ed organizzative

In ambito economico dare una definizione univoca di conoscenza non è affatto facile. Come prima cosa possiamo distinguere da altri concetti, quali quelli di dati e informazioni. I “dati” sono fatti e numeri semplici e assoluti che, di per sé, sono di scarsa utilità.

Le “informazioni” sono delle elaborazioni di dati attraverso il loro collegamento; esse si presentano, quindi, come dei dati organizzati e presentati all’interno di un contesto.

La conoscenza è qualcosa di più di un semplice fatto o numero od insieme di questi; essa nasce dalla interazione di più informazioni tra loro e dal confronto con conoscenze già acquisite. Ma far questo implica l’intervento del fattore umano (Daft, 2001). Mentre dati ed informazioni possono essere elaborati anche da una macchina, la conoscenza scaturisce esclusivamente dalla mente umana quando assimila ed utilizza le informazioni.

La definizione di conoscenza aziendale è molto mutata nel tempo. Si parte da concezioni iniziali che identificano la conoscenza con le informazioni sul prezzo di mercato (come sostiene Marshall), per arrivare a più recenti interpretazioni che la considerano come risorsa primaria ed insostituibile che necessita di essere adeguatamente gestita.

Si cerca qui di individuare il significato della conoscenza in un ambito economico e il suo ruolo all’interno dell’organizzazione.

Ricorrendo ai contributi di Nonaka e Takeuchi (1997) e Pasin (2004), di seguito vengono descritte le concezioni di conoscenza formulate nell’ambito di alcune teorie economiche, manageriali e organizzative.

Nell’ambito delle teorie economiche sono considerati i seguenti contributi:

- Marshall, precursore dell’economia neoclassica, sottolinea l’importanza della conoscenza aziendale, intesa come informazione ed in particolare sui prezzi di mercato. In un periodo caratterizzato da un ambiente esterno stabile, i prezzi rappresentano, infatti, una informazione preziosa per le aziende, che possono competere manovrandoli adeguatamente rispetto ai concorrenti; di fondamentale importanza è mantenere un prezzo basso. Elemento di innovatività introdotto da questa teoria è quello di sottolineare l’importanza della conoscenza come fattore a sé stante.

– *Capitolo 1* –

- La *scuola economica austriaca* rappresentata da Frederich von Hayek e Shumpeter, sposta l'attenzione verso una concezione di conoscenza di tipo "soggettivo", ossia focalizzando la conoscenza (posseduta da ciascun soggetto economico all'interno dell'organizzazione) e sottolineando come questa sia altamente mobile e difficile da catturare. Hayek, in particolare, sottolinea l'importanza della conoscenza specifica del contesto e della particolarità delle circostanze spazio-temporali, distinguendola dalla conoscenza scientifica che concerne le regole generali. L'autore, pur mirando a formulare una teoria dinamica del mercato inteso come processo di cambiamento continuo, fornisce in realtà un'interpretazione "statica", sostenendo unicamente la necessità di "utilizzo" efficiente della conoscenza "esistente".
Shumpeter approfondisce il tema delle modalità per far fronte alla difficoltà di gestione della componente soggettiva della conoscenza, dovuta alla dinamicità ambientale. Egli, infatti, afferma che "il capitalismo... è, per natura, una forma o un metodo di cambiamento economico e non è mai né può mai essere stazionario", rilevando, quindi, che l'ambiente economico è in continua evoluzione. Per questo motivo propone la "combinazione" (e ricombinazione) come metodo di conversione della conoscenza esplicita, per far fronte a questa dinamicità ambientale. Sebbene si limita a solo questo particolare modo di conversione (che non è l'unico), esso opera comunque un tentativo per superare la difficoltà da lui riscontrata nell'ambiente.
- Mentre gli autori precedenti consideravano l'intero sistema economico, il contributo della Penrose sposta l'attenzione sulla singola *azienda*, considerata *come deposito di conoscenza*. Questa autrice mette in evidenza come siano di cruciale importanza le risorse, sia umane che materiali, che però hanno valore solo nel servizio che rendono quando una conoscenza adeguata le mette in movimento. In altre parole, l'impresa è depositaria di conoscenza. Il valore d'uso della conoscenza è considerato il "motore" principale dell'attività aziendale. Sebbene questo contributo, metta al centro del sistema la gestione delle conoscenze, esso trascurava la possibilità di creazione di queste.
- La *teoria evoluzionistica del cambiamento economico e tecnologico* proposta da Nelson e Winter vede l'azienda come *deposito* di conoscenza, immagazzinata sotto

– **Capitolo 1** –

forma di “schemi di comportamento regolari e prevedibili” delle imprese economiche, dagli autori denominate “routine” e paragonate ai “geni”. L’innovazione è una “mutazione” strutturalmente imprevedibile di routine. Nelson e Winter hanno anche formulato il concetto di “traiettoria naturale” a designare il particolare percorso di sviluppo tecnologico deciso dal “regime tecnologico”, a sua volta definito come l’insieme delle “credenze cognitive su ciò che è fattibile o per lo meno degno di essere tentato” e come insieme degli imperativi tecnologici. Queste affermazioni equivalgono al riconoscimento che l’essenza della tecnologia va posta nella conoscenza, ma non ancora a un collegamento esplicito fra creazione della conoscenza tecnologica e processi organizzativi complessi.

Quelle presentate sono alcune delle teorie economiche che considerano al loro interno il ruolo della conoscenza.

Analoga evoluzione ha interessato le teorie organizzative e manageriali.

Con riferimento alle *teorie organizzative*:

- Lo *scientific management* sviluppato da Taylor rappresenta il primo tentativo radicale di estrapolare le conoscenze incorporate nel processo di lavoro che l’autore definisce “scatola nera”. Il suo intento era quello di operare una razionalizzazione completa del processo lavorativo, sia per quel che riguarda le macchine, che per gli uomini, tramite una “formalizzazione” delle abilità empiriche e delle esperienze dei lavoratori, al fine di ottenere una conoscenza oggettiva riutilizzabile.
- La *teoria delle relazioni umane* di Elton Mayo rivaluta il ruolo dell’elemento umano e l’importanza del “contesto” in cui questo viene a trovarsi; attraverso gli esperimenti di Hawthorn dimostrò l’importanza del fattore morale, del senso di appartenenza al gruppo ed delle capacità relazionali, come elementi capaci di incrementare la produttività dell’azienda.
- Barnard fu tra i primi a riconoscere con chiarezza l’importanza dell’organizzazione nel management economico, egli tentò di creare una scienza dell’organizzazione. Benché la conoscenza non costituisse un tema centrale nella teoria del management, egli ne aveva una visione che può essere condensata in due punti. Il primo è che la conoscenza non ha un contenuto esclusivamente logico-linguistico, ma ha anche un

– **Capitolo 1** –

aspetto “comportamentale” e non linguistico. Il secondo è che i leader creano valori, credenze e concetti allo scopo di assicurare la solidità del sistema di conoscenze interno all’organizzazione, oltre che per gestire l’organizzazione come un sistema cooperativo.

Barnard ha sottolineato l’importanza dell’aspetto comportamentale della conoscenza, differenziandolo da quello scientifico, nei processi manageriali. Secondo questo autore, i leader si avvalgono tanto della conoscenza scientifica ottenuta alla base di processi mentali logici, quanto della conoscenza comportamentale ricavata da processi mentali non logici. Il “problema dell’organizzare”, secondo Barnard, è essenzialmente quello di trasformare gli attori che perseguono strategicamente obiettivi fra loro in conflitto in un sistema cooperativo razionale. La conoscenza è in proposito essenziale per assicurare la razionalità cooperativa e superare le nostre limitate capacità di elaborazione dell’informazione.

Barnard ha riconosciuto l’importanza di armonizzare i processi logici e quelli non logici in cui si articola l’attività mentale umana, gli aspetti comportamentali e quelli scientifici della conoscenza, nonché le funzioni manageriali e quelle morali dei collaboratori.

- Il contributo di Simon, così come interpretato da Nonaka e Takeuchi, fornisce una rappresentazione dell’*organizzazione come “macchina che processa informazioni”*. Secondo Nonaka e Takeuchi il pensiero di questo autore sarebbe influenzato dal contesto ambientale in cui è formulato, caratterizzato dallo sviluppo informatico e delle scienze cognitive, e il punto centrale della sua teoria sarebbe da individuare nella messa a punto di tecniche di *problem solving* e di *decision maker* come sistemi di elaborazione dell’informazione. Secondo questa interpretazione, Simon considererebbe gli uomini come sistemi che processano informazioni, caratterizzati da razionalità limitata, e il modello da lui elaborato tenterebbe di trasferire queste conoscenze alle macchine, alleggerendo il più possibile il lavoro delle persone. In questo contesto la conoscenza esplicita e codificata verrebbe trattata in maniera molto accurata, creando una divisione intelligente del lavoro cognitivo.
- Il *modello del “garbage can”* (o *modello del bidone della spazzatura*) di Cohen, March e Olsen enfatizza il lato irrazionale ed ambiguo che contraddistingue il prendere una

– *Capitolo 1* –

decisione e il *problem solving*. Gli autori utilizza il concetto di “razionalità retrospettiva”, dove le confuse possibilità di accadimento di un evento (*garbage*) sono raccolte senza tecniche aprioristiche dall’insieme di problemi, soluzioni e decisioni tipiche di un’azienda (*garbage can*). La teoria ha, quindi, il pregio di sottolineare l’aspetto “antropico” della realtà, che non si può evitare ed anzi è portatore di novità.

- La *teoria della costruzione di senso* esposta da Weick è notevolmente influenzata da una realtà in cui le aziende si trovano in continua *emergenza*. Secondo Weick, le interazioni tra due o più attori portano ad una costruzione sociale della realtà che è identificata a posteriori come organizzazione. La strutturazione dei comportamenti e dell’organizzazione emerge dalla condivisione di informazioni, significati e modi di concepire comuni tra gli attori che interagiscono. In questo senso, l’organizzazione può essere vista come cicli di comportamenti strutturati o organizzati.
- Gli studi di Peters e Waterman sulla *cultura organizzativa* presentano una rivalutazione dell’elemento umano all’interno delle organizzazioni. Questi autori sottolineano l’importanza della condivisione dei valori, delle esperienze, ideali, significati, simboli ed impegni al fine di rafforzare la cultura di gruppo e trasformare una struttura rigida e meccanica in un approccio “umanistico” al lavoro. Si dà, quindi, importanza centrale alla cultura organizzativa.
- Infine, l’*approccio basato sulle risorse* di Stalk, Evans e Shulman e altri concepisce l’azienda come insieme di risorse (al pari di quanto faceva Penrose nella sua teoria), ed in particolare considera al di sopra di tutte le competenze e capacità dell’azienda, e non quelle dell’individuo, come beni strategici da salvaguardare. Grazie al possesso di queste risorse, l’azienda è in grado di rispondere velocemente ai cambiamenti della domanda di mercato, riuscendo a coordinare in maniera efficiente e rapida una serie di risorse che integrate diversamente producono risultati diversi. Un limite dell’approccio risiede nel non considerare la possibilità di “creazione” della conoscenza e nella mancanza di una forte cornice teoretica.

Nell’ambito delle teorie elaborate in capo manageriale troviamo:

- La *teoria del management strategico* di Porter si occupa dell’analisi del vantaggio competitivo delle aziende attraverso nuovi strumenti, quali la “catena del valore” con

– **Capitolo 1** –

cui si compone il prodotto nel mercato. Questa teoria evidenzia, seppur implicitamente, l'importanza della conoscenza come risorsa strategica, fonte di vantaggio competitivo.

- Drucker prefigurando l'avvento di una *società della conoscenza*, descrive un mondo interamente basato sul “bene conoscenza”, in tutti gli ambiti della vita aziendale, dalla produzione manifatturiera, all'informazione. Questa visione emerge in un momento caratterizzato da un ambiente competitivo in rapido cambiamento, nell'ambito del quale vi è sempre più il bisogno di trattare l'innovazione come pratica quotidiana e di organizzarla in maniera scientifica e ragionata. Per fare questo egli sostiene che è necessario che l'organizzazione sia disposta ad abbandonare le conoscenze obsolete e ad apprendere come crearne di nuove attraverso: il miglioramento continuo di ogni attività; lo sviluppo di nuove applicazioni a partire dai propri successi; un processo organizzato di innovazione continua. L'autore mette inoltre in rilievo l'importanza della componente tacita della conoscenza, legata all'esperienza e all'apprendistato quale unico modo per poterla acquisire.
- La *teoria dell'apprendimento organizzativo* di Senge (l'autore che ha coniato il termine di *learning organization*) indica la via dell'apprendimento continuo per mantenere l'azienda viva e al passo coi tempi. La centralità dell'apprendimento non deve quindi considerarsi riduttivamente, solo con funzione “adattiva” (passiva, di ricezione di conoscenza); esso è considerato anche in chiave “generativa” (attiva, di sviluppo di nuove soluzioni). Entrambi i tipi di apprendimento costituiscono le fonti sostenibili di vantaggio competitivo. Senge concettualizza un tipo di organizzazione (detta *learning organization*) che è costruita con l'intento di facilitare in ogni proprio ambito l'apprendimento. Secondo questa teoria per ottenere un'organizzazione con tali caratteristiche i manager dovrebbero seguire questi principi: 1) adottare un “pensiero sistemico; 2) incoraggiare in se stessi il “governo personale” delle proprie vite; 3) portare in superficie e porre in discussione i “modelli mentali” prevalenti; 4) costruire una “vision condivisa”; 5) facilitare “l'apprendimento nel team”.

L'analisi appena condotta appare utile per delineare una sorta di evoluzione delle teorie, che con il passare del tempo e le successive formulazione attribuiscono sempre più

– **Capitolo 1** –

importanza alla conoscenza fino ad arrivare a metterla al centro dell'intero sistema organizzativo e aziendale.

Fra le teorie economico-manageriali particolare rilievo assume l'elaborazione di Nonaka e Takeuchi (1997). Questi autori si propongono di formulare una teoria generale della creazione della conoscenza organizzativa compiendo uno studio che parte da un quadro teorico-filosofico, ed arriva alla spiegazione delle dinamiche e dell'evoluzione della conoscenza, analizzando anche gli aspetti strutturali ed organizzativi che possono risultare utili ai manager in ambito operativo. Come detto, l'attenzione dei due autori si concentra sul processo attivo di creazione della conoscenza all'interno dell'organizzazione; oltre a descrivere ed analizzare il processo, essi provano a concettualizzare una ipotetica struttura organizzativa che possa metterlo in atto in modo concreto, aiutandosi per questo con il ricorso a *cases studies* relativi a grandi aziende giapponesi leader nel mercato mondiale. Il contributo di questi autori merita dunque una trattazione separata, che sarà oggetto dei paragrafi successivi.

6. 3. IL CONTRIBUTO DI NONAKA E TAKEUCHI

6.3.1. CLASSIFICAZIONI DI CONOSCENZA: DIMENSIONE EPISTEMOLOGICA E ONTOLOGICA

Il modello di Nonaka e Takeuchi è costruito su un concetto di conoscenza considerata come “un processo dinamico di giustificazione delle credenze personali diretto verso la verità”. In particolare questi autori si concentrano sul processo di creazione di conoscenza organizzativa che intendono come “la capacità dell'intera organizzazione di generare nuova conoscenza, di diffonderla all'interno di tutta l'organizzazione, e di incorporarla in prodotti e servizi oppure nel sistema dell'attività aziendali”.

La teoria di creazione di conoscenza organizzativa formulata da Nonaka e Takeuchi si fonda sulla distinzione tra diversi tipi di conoscenza. Questi sono individuati in base a due distinzioni, quella epistemologica e quella ontologica.

– *Capitolo 1* –

Sulla base della dimensione *epistemologica*, gli autori distinguono la conoscenza esplicita e quella tacita.

La conoscenza *esplicita* è quella parte esprimibile, codificabile e facilmente trasferibile tra diversi soggetti attraverso un linguaggio formale e sistematico.

La conoscenza *tacita* (o implicita) è, al contrario, quella che risiede nella mente delle persone, rappresentata dall'intuito, l'esperienza e la cultura personale. Di conseguenza questa componente tacita scaturisce da un evento personale e poco formalizzabile, proprio come aveva sottolineato Polanyi.

La conoscenza tacita è a sua volta composta da due dimensioni. La prima è quella *tecnica* che comprende l'insieme di abilità, di forze informali e difficili da cogliere che sono identificati con il "know-how" di una attività. La seconda è quella *cognitiva* che è rappresentata dall'insieme degli schemi, modelli mentali, credenze e percezioni, relative alla realtà e al mondo circostante, così consolidati da essere divenuti assiomatici.

Si può anche identificare la prima come la componente oggettiva e la seconda come quella soggettiva.

Gli autori operano questa distinzione tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita facendo riferimento al contributo di Polanyi. L'oggetto è quello di evidenziare come la conoscenza esplicita, che può trovare espressione numerica e verbale, sia solo la punta di un iceberg, in quanto la conoscenza è in primo luogo un evento tacito, difficilmente esprimibile e condivisibile. Il nucleo del procedo di creazione di conoscenza risiede, secondo gli autori, nella capacità di mobilitare e convertire la conoscenza tacita degli individui all'interno dell'organizzazione.

In base alla dimensione *ontologica*, gli autori distinguono la conoscenza individuale, di gruppo, organizzativa e interorganizzativa in fine dell'ordine dei soggetti creatori di conoscenza.

La dimensione ontologica viene introdotta in quanto la teoria formulata dagli autori pone attenzione alla creazione di conoscenza organizzativa. La conoscenza organizzativa è un processo a spirale che muove dal livello individuale e si amplifica nell'organizzazione nel suo complesso, passando da livelli ontologici inferiori a quelli superiori e coinvolgendo comunità sempre più ampie di interazione.

– **Capitolo 1** –

Se consideriamo in senso stretto la conoscenza, essa può essere detenuta solo dai singoli individui, e non è concepibile pensare ad una organizzazione che la possieda o la crei a prescindere dall'iniziativa dell'individuo e dall'interazione sociale che ha luogo nel gruppo di lavoro.

Dunque, la conoscenza organizzativa è composta da conoscenze individuali, tuttavia non è data dalla semplice somma di queste. La conoscenza organizzativa è carica di valore aggiunto, in quanto i membri dell'organizzazione modificano spesso le proprie conoscenze attraverso l'interazione tra loro. Prima di diventare tale, la conoscenza organizzativa è conoscenza "grezza" o meglio conoscenza individuale.

6.3.2. LA CREAZIONE DI CONOSCENZA ORGANIZZATIVA

Il processo di creazione di conoscenza organizzativa descritto da Nonaka e Takeuchi si fonda sul presupposto per cui la conoscenza umana si crea e si diffonde attraverso l'interazione tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita. Questa interazione viene denominata "conversione di conoscenza" e considerata un processo sociale tra individui.

Gli autori, infatti, rilevano come la conoscenza individuale possa essere diffusa nell'ambito dell'organizzazione attraverso le interazioni umane. La conoscenza può, quindi, in questo modo circolare, ma per far questo deve subire una sorta di trasformazione, denominata dagli autori "conversione" di conoscenza. Si possono individuare quattro modalità di conversione, collegate al tipo di conoscenza che si va a trasmettere e quella che si va creando.

Si parlerà di *socializzazione* per indicare il passaggio da una conoscenza tacita a un'altra sempre tacita. Questo può avvenire solamente attraverso il contatto diretto di due persone, infatti la conoscenza tacita non è codificabile e quindi può essere trasmessa attraverso un contatto diretto con chi la detiene. Si può ottenere questo risultato con pratiche di apprendimento sul lavoro (*on-the-job training*), che riproducono il rapporto apprendista-mastro artigiano, in cui il primo apprende dal secondo attraverso l'osservazione, l'imitazione e la pratica. E' fondamentale, per l'acquisizione di questo tipo di conoscenze il contributo fornito dall'esperienza. Nelle aziende moderne è forse più

– *Capitolo 1* –

difficile comprendere come sia importante questo tipo di conversione ed in particolare come possa essere messo in pratica l'apprendimento sul lavoro. Tra le pratiche più efficaci, compaiono la creazione di “campi di *brainstorming*”, che sono dei contesti informali in cui le persone possono appunto “socializzare”, con la finalità di trasmettersi conoscenza implicita. Gli incontri informali, come le pause caffè negli spazi comuni o i ritrovi domestici dei dipendenti, sono le occasioni migliori durante le quali le idee fluiscono liberamente e una nuova comunanza di prospettive può essere generata anche tra persone con differenti *background* e interessi. Un altro metodo è quello di istituire una sorta di apprendimento diretto, anche da soggetti esterni. A questo proposito è significativo il caso, citato da Nonaka e Takeuchi, della società giapponese Matsushita Electric Industrial Company impegnata nella progettazione di una macchina per fare il pane. Per ottenere un risultato ottimale il capo dello sviluppo software ed alcuni ingegneri decisero di fare apprendistato dal migliore fornaio della zona, al fine di apprendere la conoscenza tacita della tecnica di impastare. Solo dopo questo periodo di apprendistato poterono apprendere tecniche che non avrebbero mai conosciuto attraverso l'uso delle parole. Questo esempio rileva come il metodo della socializzazione è importante sia tra soggetti interni che con quelli esterni (tra i quali anche gli stessi clienti).

La seconda modalità di trasformazione, che permette, partendo da una conoscenza tacita di ottenere una esplicita, è l'*esteriorizzazione*.

Questa è forse la più complessa delle quattro modalità di conversione, essendo la conoscenza tacita caratterizzata da una non codificabilità e strettamente legata a modelli mentali non facilmente descrivibili. L'*esteriorizzazione* cerca di creare un processo di espressione della conoscenza tacita attraverso concetti espliciti. Essa rappresenta anche la chiave per la creazione di nuove conoscenze, perché crea concetti nuovi e espliciti a partire dalla conoscenza tacita.

Per ottenere questo risultato si possono sfruttare la metafora, l'analogia, il concetto, l'ipotesi e il modello. In particolare è ricorrente la sequenza metafora-analogia-modello, che sintetizza il processo di formazione della conoscenza esplicita. Quest'ultimo può essere paragonato allo scrivere un concetto attraverso un linguaggio. La metafora può essere, infatti, il primo collegamento tra una concezione immateriale posseduta nella

– **Capitolo 1** –

mente di una persona (come una idea vaga) e una più concreta formalizzazione. Essa permette di creare una rete di nuovi concetti legati ad essa per poi poter ottenere anche un'analogia, che riduce l'ignoto sottolineando la "comunanza" che lega cose diverse. In questo modo è più facile pervenire ad un modello concreto che costituisce una conoscenza esplicita. In altre parole si procede per deduzione ed intuizione. Il metodo descritto è di carattere analitico e non sempre vi è la possibilità di applicarlo. In sostituzione di esso si può tentare con un metodo non-analitico come quello dell'*abduzione* (Pasin, 2004) che è un procedimento che risale ad una conclusione generale a partire da una serie di prove diverse e non evidenti (dunque, ai fini di una induzione, non totalmente esaustive), grazie all'aiuto determinante di un'intuizione dell'idea cercata.

L'esteriorizzazione è stata descritta per la prima volta da Nonaka e Takeuchi rappresentando un elemento innovativo della teoria da essi elaborata.

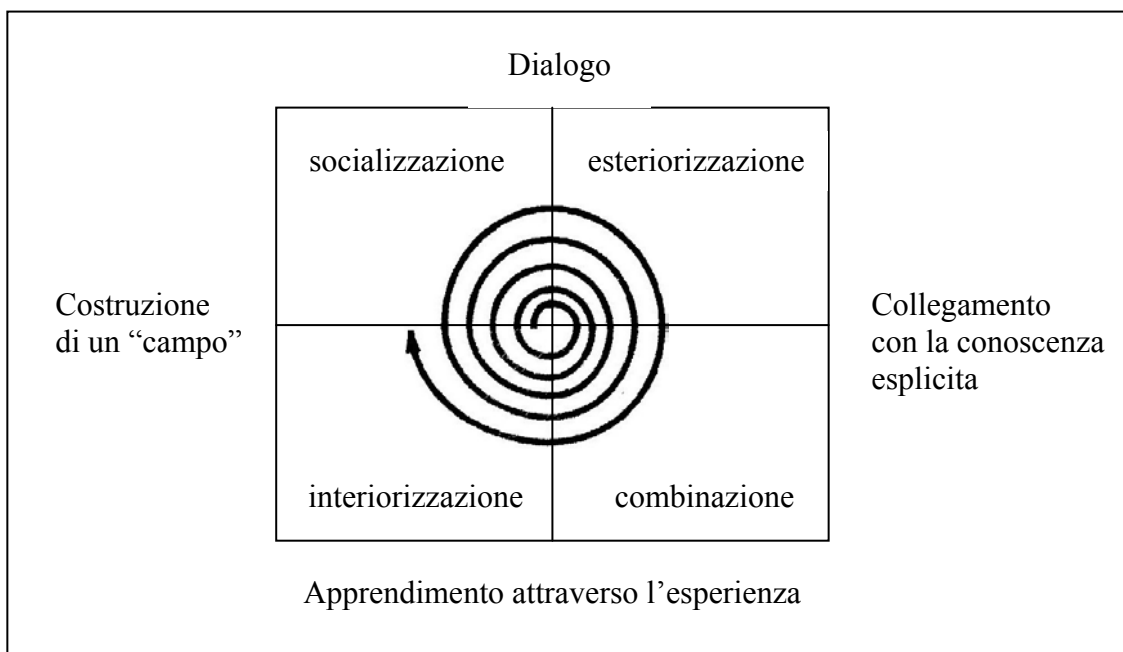
Il terzo tipo di conversione è la *combinazione*, che consiste nel passaggio da una conoscenza esplicita ad un'altra. Caratteristica della conoscenza esplicita è infatti la trasferibilità. Con questa modalità è possibile attingere una o più conoscenze esplicite e attraverso lo smistamento, l'aggiunta, la combinazione e la categorizzazione, produrne delle altre nuove, diverse da quelle di partenza. A tal fine può essere d'aiuto il contributo della tecnologia e dei sistemi informatici, che riescono sia ad agevolare la diffusione e circolazione della conoscenza esistente che le combinazioni di queste per l'ottenimento di nuova conoscenza esplicita.

Secondo Nonaka e Takeuchi il management intermedio svolge un ruolo decisivo nella creazione di nuovi concetti, attraverso la diffusione di informazioni e conoscenze codificate.

Ultima modalità di conversione è data dall'*interiorizzazione*, che consiste nel trasformare conoscenza esplicita in conoscenza tacita. Essa può essere assimilata all'"apprendimento attraverso l'azione" (*learning by doing*). Infatti per ottenere una conoscenza tacita un individuo deve assimilare quanto è esplicito e farlo proprio. Per far ciò ci si può avvalere di conoscenza verbale, o meglio di quella contenuta in documenti, manuali o storie che facilitano il processo di conversione.

– **Capitolo 1** –

Il modello di Nonaka e Takeuchi evidenzia come i vari tipi di conversione della conoscenza non vadano considerati isolatamente, ma interagiscano tra di loro in modo logico. Mettendoli nella giusta relazione, si evidenzia come nella realtà esista un circolo ricorrente in cui la conoscenza si trasforma e si diffonde all'interno dell'organizzazione e finisca poi per produrne altra. Questa relazione, proprio per la sua caratteristica di circolarità, è stata chiamata *spirale di conoscenza*.



FONTE: NONAKA E TAKEUCHI, 1997

FIGURA 1.2 – SPIRALE DI CONOSCENZA

Questo processo parte dall'analisi di una conoscenza tacita, che si diffonde tra i soggetti attraverso la "socializzazione", finché non viene resa esplicita attraverso l'"esteriorizzazione". A questo punto essa si può combinare con altre conoscenze possedute dal soggetto e generare così nuova conoscenza esplicita ("combinazione"). Ed al fine di utilizzarla, quest'ultima viene appresa mediante l'"interiorizzazione". In questo modo si è creata della nuova conoscenza tacita, che è diversa da quella iniziale; proprio per questo si parla di spirale e non di circonferenza.

Questo processo evidenzia quindi come l'interazione di conoscenze possedute e create si manifesti nel fenomeno dell'innovazione.

– Capitolo 1 –

Il contenuto della conoscenza che si viene a creare a partire da ciascuna modalità di conversione è ovviamente diverso. La socializzazione produce conoscenza *simpatetica*, ossia modelli mentali e abilità tecniche condivise; l'esteriorizzazione dà origine a conoscenza *concettuale*; la combinazione produce conoscenza *sistemica*; e l'interiorizzazione quella *operativa*, cioè relativa alla gestione dei processi, al processo produttivo, all'utilizzo di nuovi prodotti e all'implementazione delle politiche organizzative.

		Conoscenza tacita	a	Conoscenza esplicita
Conoscenza Tacita		(socializzazione): conoscenza simpatetica		(esteriorizzazione): conoscenza concettuale
da				
Conoscenza esplicita		(interiorizzazione): conoscenza operativa		(combinazione): conoscenza sistemica

FONTE: NONAKA E TAKEUCHI, 1997

FIGURA 1.3 – CONTENUTI DI CONOSCENZA CREATI DALLE QUATTRO MODALITÀ DI CONVERSIONE

L'analisi della dimensione epistemologica della conoscenza, con le relazioni tra conoscenza tacita ed esplicita, è tuttavia incompleta se non si considera unitamente alla dimensione ontologica.

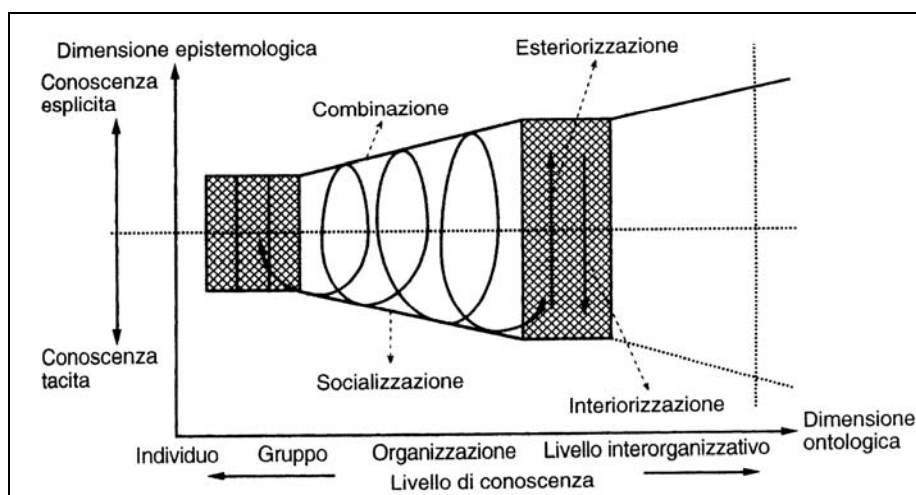
La seconda dimensione della conoscenza viene utilizzata dagli autori per approfondire il modello della spirale di conoscenza e completarne il significato, che culmina con la creazione di nuova conoscenza organizzativa. Questa si sviluppa completamente quando l'interazione di componenti tacite ed esplicite si amplia passando dai livelli ontologici inferiori a quelli superiori.

In questo modo, possiamo descrivere la “*spirale del processo di creazione di conoscenza organizzativa*” come una interazione e trasformazione tra i vari tipi di conoscenza

– Capitolo 1 –

attraverso la socializzazione, l'esteriorizzazione, la combinazione e l'interiorizzazione passando nel contempo dal livello individuale a quello organizzativo.

Il punto di partenza dell'intero processo è l'individuo detentore di conoscenza tacita, la quale, attraverso la socializzazione, viene estesa a una certa unità organizzativa e più in generale all'interno di una certa impresa. Con l'esteriorizzazione, tale componente tacita a livello di unità organizzativa o aziendale, si trasforma in concetti espliciti condivisi. Successivamente, con la combinazione, la conoscenza si cristallizza a livello organizzativo in una sorta di "modello", che può essere un prodotto, un codice, una routine, una tecnica o un sistema. Ed infine con l'interiorizzazione si rialimenta il processo considerato come un ciclo continuo.



FONTE: NONAKA E TAKEUCHI, 1997

FIGURA 1.4 – SPIRALE DEL PROCESSO DI CREAZIONE DI CONOSCENZA ORGANIZZATIVA

I due autori, inoltre, individuano alcune *condizioni chiave* di contesto ritenute capaci di facilitare la creazione di conoscenza organizzativa. Queste corrispondono al ruolo dell'organizzazione nel processo di creazione della conoscenza, consistente appunto nel fornire un contesto idoneo affinché si possa avviare la spirale. Le condizioni chiave sono cinque: intenzionalità, autonomia, caos creativo, ridondanza e varietà minima richiesta.

L'*intenzionalità*, in particolare l'intenzionalità organizzativa, è intesa come l'aspirazione dell'organizzazione al raggiungimento dei suoi obiettivi. La prima condizione, infatti, è

– *Capitolo 1* –

quella di una diffusione del modello di condivisione della conoscenza, che inizialmente parte a livello direttivo, ma poi deve necessariamente estendersi a tutta l'organizzazione e da questa deve essere accettato e condiviso. Si può vedere questa forma di condivisione come una *vision* comune, come uno dei valori che deve orientare i lavoratori.

Vi deve essere poi a livello individuale l'*autonomia* nel lavoro, vista come stimolo alla libera espressione da parte dei singoli (in modo da poter sfruttare appieno tutta la conoscenza tacita posseduta). Essa non va confusa con l'isolamento dagli altri individui, che andrebbe a disturbare il processo di socializzazione. Vi deve essere, quindi, un duplice rapporto tra i soggetti e l'organizzazione, da un lato l'indipendenza (autonomia) nei confronti del tutto, e dall'altro l'attiva partecipazione nel comporla. Questa condizione crea un clima ideale per agevolare la generazione di processi di innovazione.

Terza condizione che può creare un contesto adatto per l'avvio della spirale della conoscenza è il *caos creativo*. Il caos creativo trae origine da una fluttuazione, che è una situazione di "ordine privo di ricorsività", cioè di ordine che segue uno schema difficilmente prevedibile in fase iniziale. In un tale contesto le organizzazioni sono stimolate all'interazione con il contesto ambientale. Una situazione di fluttuazione può derivare dalla simulazione di una situazione di crisi, nella quale le organizzazioni si trovano nella condizione di dover sfruttare l'ambiguità, la ridondanza e il rumore presente nei segnali ambientali, allo scopo di migliorare il loro sistema interno di conoscenza. E' quindi una situazione che può generare agevolmente creazione di conoscenza, attraverso la fluttuazione che rompe la routine, i quadri di riferimento consolidati e le abitudini dei suoi membri, spingendoli continuamente a cercare nuove soluzioni e a mantenersi al passo con i cambiamenti dell'ambiente.

Il caos creativo è una particolare situazione che può venirsi a creare in modo autonomo, oppure secondo Nonaka e Takeuchi, può essere indotta dall'attività del management.

Un'altra condizione è la *ridondanza*, che consiste in un surplus di informazioni date agli individui. Questo dà la possibilità a più persone di occuparsi di un medesimo problema (anche in modo individuale) aumentando la possibilità che si pervenga ad una soluzione ottimale. Questa caratteristica di contesto può essere equivocata. Infatti, se da un lato aumenta le possibilità di individuare nuove soluzioni, dall'altro può creare delle inefficienze

– *Capitolo 1* –

date dal carico eccessivo (ed anche superfluo) di lavoro che viene attribuito ai lavoratori. Secondo Nonaka e Takeuchi, l'inconveniente non esiste in quanto la ridondanza è riferita alla sovrapposizione intenzionale di informazioni relative alle attività di business, alle responsabilità manageriali e all'organizzazione nel suo complesso, e non alle richieste operative immediate dei membri dell'organizzazione.

Questa pratica consente quindi di ottenere la creazione di canali inusuali di comunicazione e facilita l'interscambio fra gerarchia e non gerarchia (informalità).

In un'organizzazione ci sono diversi modi per creare "ridondanza". Il più efficace è l'approccio fondato sulla sovrapposizione dei compiti, tipico dello stile "rugbistico" di sviluppo di prodotto: questo consiste nello stimolare più singoli e gruppi ad affrontare lo stesso problema. Seguendo questo sistema vi è infatti una sovrapposizione di competenze tra le diverse funzioni aziendali che differisce dai tradizionali stili, sia da quello a staffetta che è di tipo sequenziale (solo al termine di una fase inizia la successiva), sia da quello a fasi sovrapposte (ma a differenza di quello rugbistico, solo la parte iniziale di una fase si sovrappone con quella finale della fase che la precede, secondo un preciso ordine logico).

Un secondo modo per ottenere ridondanza in una organizzazione è quello di mettere in pratica dei meccanismi di "rotazione strategica" del personale, specie tra aree funzionali notevolmente diverse. La rotazione aiuta i membri dell'organizzazione a comprenderne il business da molteplici prospettive, con ciò ottenendo una conoscenza organizzativa più fluida e più facilmente applicabile in concreto.

L'ultima condizione citata da Nonaka e Takeuchi è quella della *varietà minima richiesta*. Essa assicura che la struttura interna dell'organizzazione rispecchi continuamente la varietà e la complessità dell'ambiente esterno, garantendo per questa via la capacità dell'organizzazione di fronteggiare le sfide poste dall'ambiente. L'esigenza di rispondere al mutare delle circostanze spinge gli individui interni a cercare i mezzi per poter accedere alla più ampia gamma di informazioni possibile. L'obiettivo è quello di indurre le persone al raggiungimento della massima varietà informativa con il minor numero di passaggi, ossia il più rapidamente possibile.

– Capitolo 1 –

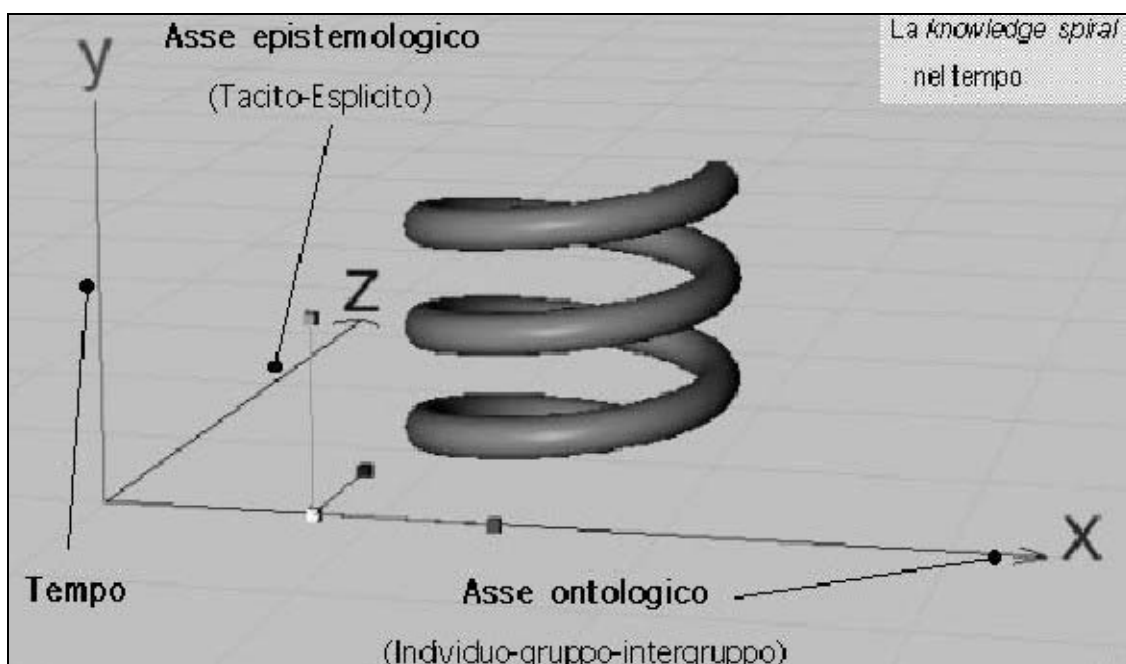
Per ottenere questo risultato alcune organizzazioni hanno adottato una particolare struttura organizzativa, detta “bio-funzionale”. Questa è caratterizzata, analogamente ad un organismo vivente (i soggetti aziendali sono paragonati a cellule del corpo umano), da una rete di unità che possono interfacciarsi in modo organico e flessibile. Grazie a questa struttura piatta e flessibile, l’organizzazione così strutturata è in grado di rispondere alla complessità del contesto.

Una modalità alternativa per incentivare la condizione della varietà minima richiesta consiste nel rinnovare frequentemente la struttura organizzativa, ciò permette all’organizzazione di rispondere rapidamente alle fluttuazioni ambientali inattese e di mantenere la necessaria diversificazione interna.

Il modello di Nonaka e Takeuchi considera inoltre una terza dimensione: il *tempo*.

Questa dimensione si aggiunge alle due precedenti dando una tridimensionalità alla *spirale*. L’acquisizione di conoscenza infatti non è immediata, ma richiede tempo, e questo tempo spesso non è nemmeno quantificabile in quanto cambia continuamente.

Possiamo a questo punto arrivare a descrivere la *spirale della conoscenza* sulla base di tre dimensioni: epistemologica, ontologica e temporale.



FONTE: PASIN, 2004

FIGURA 1.5 – SPIRALE DEL PROCESSO DI CREAZIONE DI CONOSCENZA ORGANIZZATIVA TRIDIMENSIONALE

– *Capitolo 1* –

6.3.3. STILE MANAGERIALE E STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La teoria relativa alla creazione di conoscenza all'interno delle organizzazioni, formulata da Nonaka e Takeuchi, non si conclude con la descrizione del processo della "spirale della conoscenza". I due studiosi hanno voluto ipotizzare un contesto "ideale" per lo sviluppo e la gestione del processo di creazione della conoscenza, costruendo un modello molto dettagliato.

Nel loro lavoro fanno quindi riferimento dapprima alla struttura organizzativa ideale che più favorisce il processo di creazione di conoscenza, ed in secondo luogo al tipo di processo decisionale adatto in tale contesto.

Tutte queste teorizzazioni emergono dall'analisi di contesti aziendali giapponesi realmente esistenti. Ciò dà al modello un ulteriore vantaggio applicativo.

Analizziamo più nel dettaglio le proposte dei due autori partendo dal *processo manageriale*.

Dopo aver fatto una analisi dei tradizionali processi manageriali di uso comune nelle aziende, essi ne propongono uno nuovo con caratteristiche tali da enfatizzare la creazione di conoscenza e la sua diffusione tra i soggetti.

I due stili di management tradizionali presenti nelle organizzazioni sono quello *top-down* e quello *bottom-up*.

Il primo è un modello gerarchico classico, relativo ad un processo estremamente centralizzato, dove le decisioni partono rigorosamente dall'alto e poi scendono a livelli inferiori. In questo contesto si rileva una egemonia del top management rispetto a tutto il resto dell'organizzazione, per cui l'unica conoscenza utilizzata è quella posseduta da questi. Di conseguenza le uniche possibilità di conversione di conoscenza che si possono presentare sono la combinazione di conoscenze esplicite e l'interiorizzazione in tacite (sempre a livello del top management). Gran parte del capitale intellettuale dell'organizzazione viene, quindi, escluso dal processo di creazione della conoscenza ed in questo modo viene fatto un uso parziale delle risorse possedute.

Lo stile di tipo *bottom-up* evidenzia caratteristiche opposte. Nato proprio in contrapposizione al modello precedente, esso è contraddistinto da una organizzazione piatta e orizzontale in cui prevale su tutto l'autonomia dei singoli soggetti: le decisioni non

– **Capitolo 1** –

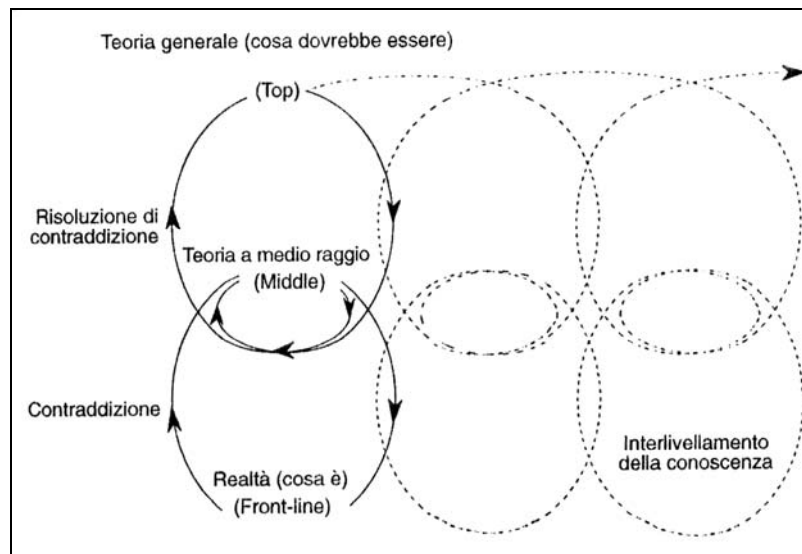
vengono dall'alto. In questo modo si riescono a sfruttare le conoscenze di tutti i livelli organizzativi, anche i più bassi. Proprio questa caratteristica, però, porta alla perdita della capacità di contatto e interazione tra i soggetti, che sfruttano al massimo l'autonomia concessa loro rendendo scarsa la comunicazione. In un tale modello si riesce quindi a gestire con successo la conoscenza tacita, ma, a causa dell'enfasi posta sull'autonomia, si complica estremamente la diffusione e la condivisione di tale conoscenza all'interno dell'organizzazione.

Nonaka e Takeuchi vedono il limite di questi due stili manageriali nella non partecipazione al sistema decisionale del manager intermedio. Essi individuano questa figura come la più adatta per stare al centro del processo, in quanto è a contatto sia con il top management che con i livelli inferiori e può quindi fungere da anello di congiunzione raggiungendo ogni individuo all'interno dell'organizzazione.

Elaborano quindi un sistema, chiamato *middle-up-down*, che fa leva sulla dinamicità della figura del manager intermedio. Questi deve interpretare le teorie generali del top management il quale, attraverso la vision aziendale, fornisce gli obiettivi di fondo dell'organizzazione, che però sono incomprensibili per gli operatori di linea. L'intervento del manager intermedio sta appunto nel rendere più "terrestri" e comprensibili ai livelli inferiori questi ideali affinché possano essere attuati. Le decisioni si muovono quindi come a formare una spirale che fa interagire, attraverso il manager intermedio (*middle*), la parte superiore relativa al top management (*up*) e quella inferiore, rappresentata dal personale di front-line (*down*). Viene quindi a formarsi il *middle-up-down*, ed anche a livello terminologico avvengono delle variazioni. Infatti non si parlerà più di top-manager, ma di *knowledge officers* ossia "ufficiali della conoscenza", cioè coloro che forniscono sia una generale massima d'azione da mettere in pratica, che gli standard in base ai quali giustificare il valore della conoscenza creata. I manager intermedi diventeranno *knowledge engineers* in quanto ingegnerizzano la nuova conoscenza con strumenti cognitivi appropriati e secondo la visione aziendale di fondo (fanno da tramite tra "ciò che dovrebbe essere" e "ciò che è"). Infine, i lavoratori di front-line diventeranno terminologicamente i *knowledge practitioners*, ossia i "praticanti della conoscenza", in quanto sono coloro che maneggiano direttamente la conoscenza.

– Capitolo 1 –

I manager intermedi sono quindi un “nodo” strategico nel processo decisionale. Ciò in contrapposizione alla tradizione che vedeva nel manager intermedio una posizione superflua e talvolta da eliminare.



FONTE: NONAKA E TAKEUCHI, 1997

FIGURA 1.6 – IL PROCESSO DI CREAZIONE DI CONOSCENZA MIDDLE-UP-DOWN

Gli autori, inoltre, sviluppano un nuovo modello di *struttura organizzativa* ritenuta ideale per le imprese che vogliono creare conoscenza, ossia la struttura “*ipertestuale*”.

Questo perché le strutture tradizionali, in particolare la struttura burocratica e quella in forma di task force, non sono ritenute dai due studiosi adatte agli scopi da loro prospettati.

La struttura *burocratica*, altamente formalizzata, specializzata, centralizzata e fortemente dipendente dalla standardizzazione dei processi aziendali, è ideale in situazioni ambientali stabili, ma in contesti dinamici non fornisce la capacità di affrontare tempestivamente le minacce, né di cogliere le opportunità poste dal mercato.

Una struttura in forma di *task force* è flessibile, adattabile, dinamica e partecipativa. Queste caratteristiche permettono di gestire adeguatamente situazioni in ambienti turbolenti, e di risolvere problematiche specifiche. Tuttavia tale tipo di struttura non consente di far fronte a situazioni complesse e durature e di ottenere gli obiettivi complessi (e di lungo periodo) definiti nella vision aziendale.

– *Capitolo 1* –

Entrambe le strutture organizzative sono quindi inadatte ad incentivare e sostenere la creazione della conoscenza. Per questi motivi gli autori hanno proceduto a delineare le caratteristiche di una nuova struttura definita “ipertestuale”. Tali caratteristiche descrivono una organizzazione snella, che ha sia una componente dinamica che una statica, capace di responsabilizzare il personale per costruire relazioni (interne ed esterne) migliori, in grado di valorizzare l’importanza delle competenze personali in termini di tecniche e di abilità, ed infine di riconoscere nell’intelligenza e nella conoscenza i beni sui quali l’organizzazione può maggiormente contare.

L’organizzazione “ipertestuale” è caratterizzata da una serie di strati o contesti fra loro interconnessi: il sistema di business, il gruppo di progetto e il patrimonio di conoscenza.

Essa prende il nome dall’ipertesto informatico, caratterizzato da una struttura organica di testo che ha la particolarità di suddividersi in più strati, rimandando quando necessario all’approfondimento dei concetti trovati lungo il testo, per poi poter tornare indietro al testo di partenza interattivamente. Per cui il lettore dispone contemporaneamente di diversi contesti cui far riferimento e può così attuare una lettura trasversale.

Analogamente l’organizzazione ipertestuale combina i tre livelli sopra citati.

Il “sistema di business” si occupa delle operazioni normali e di routine, è gestito analogamente a una struttura burocratica ed assume quindi la forma di una piramide gerarchica.

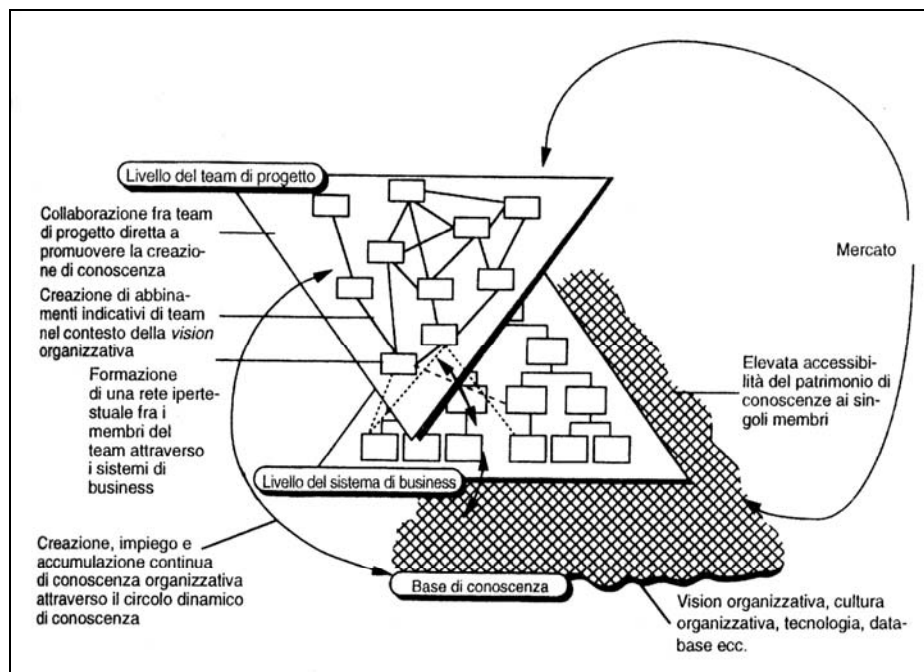
Il “team di progetto” si occupa delle attività di creazione di conoscenza, quali ad esempio lo sviluppo di nuovi prodotti; per questo motivo è organizzato in modo affine ad una task force, infatti i membri di questi gruppi, che sono numerosi, provengono da tutto il sistema organizzativo creando un insieme eterogeneo e specialistico.

Infine, la “base di conoscenza” rappresenta la base su cui si fonda l’intera organizzazione in quanto possiede tutta la conoscenza generata dai livelli superiori. Quindi, anche se questo strato non è una vera e propria entità organizzativa, è molto importante e trova espressione nella *vision* di *corporate*, nella cultura organizzativa e nella tecnologia posseduta.

I tre strati sono quindi integrati tra loro sebbene siano totalmente differenti, e proprio questo è il loro punto di forza.

– Capitolo 1 –

L'organizzazione ipertestuale è quindi in grado di far leva sui punti di forza delle strutture tradizionali ed integrarli in una unica soluzione. Da un lato, infatti, presenta i vantaggi della burocrazia, quali la realizzazione, lo sfruttamento, l'accumulazione in maniera efficiente di nuova conoscenza attraverso un processo di interiorizzazione e di combinazione. Dall'altro, come la task force, riesce a generare nuova conoscenza attraverso la socializzazione e l'esteriorizzazione. Coniuga quindi la stabilità della burocrazia e l'efficacia e il dinamismo della task force, mantenendo nel contempo un struttura unica e diversa da quelle precedenti.



FONTE: NONAKA E TAKEUCHI, 1997

FIGURA 1.7 – ORGANIZZAZIONE IPERTESTUALE

6.3.4. VALUTAZIONI CRITICHE DEL CONTRIBUTO DI NONAKA E TAKEUCHI

La teoria della creazione di conoscenza organizzativa elaborata da Nonaka e Takeuchi è ritenuta il pilastro su cui si fonda il Knowledge Management non solo per il suo contenuto innovativo (la distinzione tra conoscenza tacita ed esplicita e i processi per la loro

– *Capitolo 1* –

creazione e riproduzione all'interno dell'organizzazione) ma anche per le ricadute operative e applicative del modello elaborato, la cui validità è evidenziata dagli autori attraverso numerose evidenze empiriche.

Rispetto a studi focalizzati principalmente sull'acquisizione e l'utilizzazione da parte delle imprese delle conoscenze esistenti, uno dei punti di forza della teoria formulata dagli autori è quello di fornire una rappresentazione della possibilità di creare "nuova" conoscenza all'interno dell'organizzazione. Inoltre, il modello di Nonaka e Takeuchi presenta uno schema concettuale che integra i processi di apprendimento individuale e organizzativo. Infatti non basta che gli individui apprendano per far sì che l'organizzazione apprenda, ma è necessario che la conoscenza individuale venga trasferita dai singoli individui all'organizzazione e da questa incorporata (come ipotizzato dal processo dinamico della spirale della creazione della conoscenza), anche per impedire che il turnover del personale si trasformi in un depauperamento delle competenze organizzative (Camuffo, 1996).

Infine, gli autori tentano un superamento di alcune dicotomie fondamentali, implicanti la scelta tra due estremi, proponendo una sintesi tra questi ultimi.

La prima dicotomia ad essere affrontata è quella tra conoscenza tacita ed esplicita. Nonaka e Takeuchi ritenevano come le prassi Occidentali, da un lato, enfatizzano la conoscenza esplicita, mentre quelle Orientali (principalmente giapponesi), dall'altro, enfatizzano la conoscenza tacita (che anche culturalmente è molto più radicata). Nella loro teoria viene al contrario sottolineata l'importanza di entrambe le componenti conoscitive ed in particolare della loro interrelazione al fine di creare nuova conoscenza.

In secondo luogo, gli autori si sono posti il problema della contrapposizione mente-corpo ipotizzata da Cartesio. Essi tentano di porre fine a questa netta separazione, che porta a considerare solo l'apprendimento mentale come unico modo di creare conoscenza a discapito di quello corporeo. Nonaka e Takeuchi rivalutano il peso di quest'ultimo e sottolineano l'importanza di entrambi i tipi di apprendimento nei processi di creazione di conoscenza all'interno delle organizzazioni.

La terza dicotomia analizzata è relativa al rapporto individuo/organizzazione. Gli autori mettono in discussione la credenza secondo la quale la conoscenza derivi unicamente

– *Capitolo 1* –

dagli individui in modo separato dall'organizzazione. Nonaka e Takeuchi sostengono che per creare conoscenza l'organizzazione deve intervenire stimolando e sostenendo tale attività fornendo un contesto idoneo.

Un'ulteriore dicotomia che si propongono di superare è quella tra modelli di management top-down e bottom-up, paragonabili ai due estremi di un *continuum* costitutivo del processo manageriale. Nella loro teoria introducono un nuovo modello che li riassume, ossia il *middle-up-down* che si pone come sintesi dei precedenti.

Con riferimento alla dicotomia relativa al tipo di struttura organizzativa capace di agevolare il processo di creazione della conoscenza, gli autori propongono una sintesi tra il modello della burocrazia e della task force, rappresentata dalla struttura ipertestuale. Questa è caratterizzata al contempo dalla stabilità di una struttura burocratica e dalla flessibilità e dinamicità di quella di una task force.

Infine, gli autori propongono di superare la contrapposizione tra due concezioni di management completamente differenti: quella derivante dalle pratiche Occidentali (che ha tratti in comune sia nelle aziende americane che europee) e quella derivante dalle concezioni Orientali (diffusa principalmente in Giappone). In entrambe le realtà, vi sono grandi aziende che riescono a competere a livello globale, per cui vi è una solida e buona concezione manageriale, ma ognuna si caratterizza per elementi opposti all'altra. In particolare vi è una differenza a livello epistemologico: nella cultura Occidentale prevale la componente esplicita, al contrario in Oriente prevale la componente tacita della conoscenza. Se si osserva la dimensione ontologica, compare una differenza fondamentale, ossia il prevalere dell'individualità nel modello Occidentale, a fronte della maggiore importanza del gruppo nel contesto Orientale. Nessuno dei due modelli è quindi completo, secondo i due studiosi, e nel contempo sono l'uno l'opposto dell'altro. Ma anche in questo caso gli autori riescono ad individuare una sintesi. Da un lato il management Occidentale dovrebbe essere più attento alle intuizioni ed ai pareri soggettivi, trascurando un po' di formalismo relativo alla conoscenza; ed anche essere più aperto verso la formazione di gruppi che permettono la diffusione della conoscenza tacita tramite il dialogo, la discussione, la condivisione di esperienze e l'osservazione (socializzando). D'altro canto il management Orientale dovrebbe fare più attenzione alla tecnologia, e

– *Capitolo 1* –

sfruttare meglio le capacità che ottimizzano lo sfruttamento delle conoscenze esplicite; allo stesso tempo dovrebbe porre più attenzione alle capacità individuali, presenti non soltanto al vertice, ma in tutta l'organizzazione. Gli autori dimostrano che è possibile conciliare le due concezioni ed arrivare ad un punto in comune che sfrutti i pregi di entrambe.

Proprio per il carattere innovativo che i due studiosi hanno saputo imprimere all'argomento della gestione della conoscenza, la teoria da essi formulata è stata considerata un punto di svolta nell'introduzione di un nuovo approccio manageriale: il *Knowledge Management*.

Nonostante i punti di forza e gli elementi di innovazione che il contributo di questi autori presenta, non si possono tralasciare le critiche di cui è stato oggetto.

In particolare Camuffo (1996) sostiene che Nonaka e Takeuchi forniscano una visione del processo di creazione di conoscenza organizzativa eccessivamente lineare e continua che non tiene in considerazione le soggettività degli attori, le loro strategie, il loro possibile opportunismo, la dubbia disponibilità degli individui a condividere con altri il loro sapere tacito o implicito, ossia un insieme di elementi che rendono difficile la centralizzazione e il controllo dei processi di produzione e diffusione dei saperi (Bonifacio, Bouquet e Merigliano, 2002) e la formazione di una spirale di conoscenza lineare e continua (Camuffo, 1996).

Alcune considerazioni finali possono infine essere formulate con riferimento al carattere di universalità che gli autori ascrivono alla teoria da essi elaborata.

La formulazione di questa trae origine dall'osservazione dei comportamenti delle aziende giapponesi relativi ai processi di creazione e gestione della conoscenza all'interno delle organizzazioni. Nonostante, dunque, il modello sia stato derivato a partire da un contesto specificatamente determinato, gli autori ne sostengono e auspicano l'applicazione anche da parte di aziende operanti in contesti culturali profondamente diversi, quali appunto le aziende occidentali. La teoria è quindi considerata dotata di validità generale, ossia applicabile da tutte le imprese a prescindere da considerazioni legate alla dimensione, al settore di attività ecc..

Questo aspetto porta a chiedersi se sia possibile che imprese, che presentano elementi di specificità e diversità con riferimento alle variabili citate, possano affrontare la complessa problematica della gestione della conoscenza con l'unico modello proposto dagli autori. Se

– **Capitolo 1** –

la risposta fosse affermativa, questo approccio si rivelerebbe una sorta di “soluzione” univoca a tutte le difficoltà di gestione incontrate dalle aziende.

Sebbene questa teoria contribuisca a gettare luce su importanti aspetti che le imprese di oggi non possono trascurare (come la consapevolezza che le organizzazioni, ed in particolare i soggetti che le compongono, sono detentori e generatori di conoscenza e che l’efficace gestione di questa è un punto focale per le aziende che vogliono mantenersi competitive), l’approccio proposto non può essere valido da solo. Esso può essere considerato come una solida base su cui l’azienda può fondare una gestione più complessa, articolata e personalizzata alle esigenze di contesto dei singoli casi. Infatti la risorsa “conoscenza”, come specificato in precedenza, non può essere paragonata alle tradizionali fonti del vantaggio competitivo e gestita come tali. Per questo motivo essa non può essere gestita attraverso un unico metodo generale, ma richiede personalizzazioni, in quanto la stessa natura della risorsa varia a seconda del contesto in cui si viene a creare.

6.4. VALUTAZIONI CONCLUSIVE

In questo capitolo abbiamo rilevato come gli attuali contesti competitivi sono cambiati diventando più incerti comportando una maggiore complessità d’azione per le imprese.

In tale contesto l’orientamento dei recenti studi si sposta sulla centralità della conoscenza come risorsa competitiva, sulla sua creazione e diffusione all’interno delle imprese e sulla capacità di trasferirla in attività che producono valore per l’impresa.

L’accresciuta importanza della conoscenza per le organizzazioni non equivale a dire che fino a questo momento non vi fosse conoscenza al loro interno, ma la sua gestione avveniva in modo inconsapevole e senza considerare l’importanza della relazione tra conoscenza e valore per l’azienda. Ciò in ragione del fatto che le aziende non avevano la necessità di ottimizzare la gestione della conoscenza, in quanto la maggiore stabilità ambientale permetteva loro un buon andamento attraverso il normale sfruttamento dei fattori di produzione tradizionali.

Viene poi condotta un’analisi del concetto di conoscenza in ambito filosofico e nelle teorie economiche, manageriali ed organizzative perché si sostiene che la natura stessa del

– *Capitolo 1* –

concetto di conoscenza incida nella possibilità e nel modo di gestirla. Non si può comprendere a pieno i vantaggi che questo tipo di gestione può offrire alle organizzazioni di oggi se non si risale alle radici del suo significato.

E' stato poi riservato ampio spazio al contributo di Nonaka e Takeuchi per due ragioni. Innanzitutto, questi autori considerano la conoscenza come unità di analisi fondamentale per spiegare i comportamenti competitivi aziendali. In secondo luogo, essi focalizzano l'aspetto della sua creazione, a differenza di precedenti studi interessati principalmente all'acquisizione e utilizzo di conoscenza esistente. Gli autori elaborano un modello dettagliato per la sua gestione, comprendendo aspetti organizzativi e manageriali che ne favoriscono la creazione all'interno delle organizzazioni.

Proprio per gli elementi di innovatività che i due autori hanno saputo imprimere al tema della gestione della conoscenza, la teoria da essi formulata è stata considerata un punto di partenza per l'introduzione di un nuovo approccio manageriale: il Knowledge Management.

Il prossimo capitolo è dedicato dunque ad una analisi più approfondita dei sistemi e approcci per la gestione della conoscenza all'interno dell'organizzazione.