

CAPITOLO 3: LA RISORSA CONOSCENZA

*“E’ dal volume di dati di cui l’uomo dispone
che la nostra epoca trae un sentimento immotivato di
superiorità e il vero criterio poggia sulla misura
in cui l’uomo sa plasmare e padroneggiare le
informazioni che possiede”*

J.W. GOETHE

**“Sapere è potere, ma il sapere è ancor
più potente quando è condiviso e usato”**

SCHNABEL

Nel capitolo si parlerà di cosa si intende, oggi, per conoscenza in azienda, della distinzione tra informazione e conoscenza, di quali tipologie di conoscenza sono presenti in azienda. Inoltre, si tratterà il tema della conoscenza tacita, studiato per la prima volta negli anni '60 da Polanyi, da tale argomentazione si potrà ricavare un sistema per creare, distribuire e immagazzinare conoscenze. Verrà introdotto il tema della valorizzazione del capitale intellettuale. Infine, brevemente, verrà documentato come le imprese del nuovo millennio dovranno considerare le risorse umane sulla base delle loro competenze. Dopo aver letto, in letteratura, parecchie considerazioni sul tema, è possibile stabilire che per conoscenza si intende quell'insieme di intuizioni, di esperienze, di competenze e di

procedure appartenenti ai singoli individui, che guidano i pensieri, i concetti, i comportamenti e le comunicazioni delle persone.

Le aziende devono intuire l'importanza della risorsa conoscenza e considerarla una risorsa fondamentale per ottenere vantaggio competitivo nell'era della new economy.

Con le nuove teorie economiche l'impresa diventa depositaria di conoscenza.

Fondamentale è non considerare come sinonimi la conoscenza e l'informazione. Quest'ultima può divenire conoscenza quando le persone le aggiungono valore trasformando dati grezzi in vantaggi per il business attraverso gli strumenti della comparazione, delle conseguenze, delle connessioni e della conversazione.

Da individuale la conoscenza è bene che si trasformi in organizzativa, visto e considerato che quest'ultima è molto di più della sommatoria delle semplici conoscenze individuali. Per ottenere questo passaggio è necessario disporre di una cultura aziendale fortemente orientata alla condivisione della conoscenza.

La conoscenza organizzativa, inoltre, deve essere considerata come un prodotto, una ricchezza aziendale vera e propria.

Non si può parlare di conoscenza senza non prendere in considerazione il suo grado di accessibilità, il quale risulta fattore della distinzione tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita. La problematica maggiore nasce nell'ambito della conoscenza tacita, difficile da diffondere in azienda e dunque ostica da trasformare in conoscenza organizzativa. Per realizzare ciò è indispensabile saper creare dei sistemi sociali, delle comunità di fatto all'interno dell'organizzazione.

Un'organizzazione, però, per ottenere vantaggio competitivo a lungo, non solo deve saper elaborare efficientemente informazioni e conoscenze ma deve anche e soprattutto saperle creare. I due giapponesi Nonaka e Takeuchi arrivano ad elaborare una teoria secondo la quale è possibile creare conoscenza partendo dall'interazione tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita. Tale ipotesi consente di postulare quattro distinte modalità di conversione della conoscenza (socializzazione, esteriorizzazione, combinazione, interiorizzazione).

Progressivamente si assisterà, dunque, ad una sostituzione del capitale fisico con il capitale intellettuale. Esiste, però, un problema, tale capitale non è nulla di direttamente conoscibile né tanto meno di razionalmente governabile, per cui, la sua valutazione risulterà piuttosto ardua.

Un successivo approccio al tema della conoscenza è dedicato alle competenze organizzative. Le imprese devono riconoscere quali possono essere le loro competenze distintive, inoltre, devono, oggi, considerare l'avveniristico modello delle competenze, per ottenere flessibilità a 360° nella struttura organizzativa. Vale a dire, le conoscenze di un lavoratore, che determinano le sue competenze, devono essere facilmente rettificabili, trasformabili di conseguenza a problematiche o compiti diversi.

Un ultimo aspetto della conoscenza che verrà trattato in questo capitolo sarà quello della routine, come depositaria di conoscenza, o meglio del “saper fare” (*know-how*) di un'azienda.

3.1. CHE COS'E' LA CONOSCENZA?

Per capire il concetto di conoscenza, è necessario prendere in esame alcune definizioni:

- la conoscenza è un processo umano dinamico di giustificazione delle credenze personali diretto verso la verità;
- la conoscenza è un insieme di informazioni organizzative, utili nel caso di risoluzione di problem solving;
- la conoscenza è un insieme di informazioni organizzate e analizzate per renderle comprensibili a tutti, usate per risolvere problemi o per prendere delle decisioni;
- la conoscenza consiste in verità e credenze, concetti e prospettive, metodologie e know-how, giudizi e aspettative;
- la conoscenza rappresenta l'intero assortimento di intuizioni, di esperienze e di procedure che sono considerate corrette e vere; che quindi guidano i pensieri, i concetti, i comportamenti e le comunicazioni delle persone;¹
- la conoscenza come “sistema di informazioni”, apprese e distribuite in azienda secondo diverse modalità e correlate tra loro da nessi funzionali, tale da consentire agli operatori di interpretare le diverse situazioni ambientali esterne e interne in modo

¹ Definizioni tratte da *Knowledge Management-Handbook Edited by Jay Liebowitz CRC PRESS (1999)pag.1-1/1-22*

adeguato alle condizioni di economicità della combinazione produttiva e di orientare conseguentemente i propri giudizi di convenienza.²

Da quanto definito è possibile stabilire che le aziende, oggi, devono considerare la conoscenza come una risorsa da organizzare in modo da essere il più accessibile e il più formale possibile; difatti, ogni organizzazione, che intende ottenere un vantaggio competitivo di lungo periodo, deve porre progressivamente la risorsa conoscenza al centro del suo interesse gestionale.

Drucker³, in uno dei suoi ultimi lavori, afferma che il ruolo della conoscenza nella new economy non è semplicemente quello dell'ennesima risorsa accanto alle componenti tradizionali della produzione (lavoro, capitale, terra), ma la risorsa significativa del nostro tempo. Inoltre, Drucker, insieme a Toffler, sostiene la dipendenza essenziale del valore della maggioranza dei prodotti e dei servizi dal modo in cui "beni intangibili, fondati sulla conoscenza" come il know-how tecnologico, il disegno di prodotto, l'immagine di mercato, la comprensione dei bisogni del cliente la creatività personale e l'innovazione, possono essere sviluppati.

A questo punto, dovrebbe essere piuttosto chiaro il concetto di conoscenza.

Ora risulta possibile analizzare un contesto più profondo, più filosofico della conoscenza che permette di arrivare alla spiegazione del perché fino ad oggi la scienza gestionale non ha preso in considerazione la conoscenza come vera e propria risorsa.

I filosofi occidentali sono stati generalmente concordi nel ritenere che la conoscenza possa essere intesa come una "credenza dimostratasi vera", concetto introdotto per la prima volta da Platone. Questa definizione di conoscenza, però, è tutt'altro che perfetta in termini logici. Non a caso all'interno del pensiero occidentale si trovano due indirizzi epistemologici. Il primo, *il razionalismo*, sostiene che la vera conoscenza non deriva dall'esperienza sensibile ma da un qualche processo ideativo interno alla mente umana. Secondo tale tradizione, esisterebbe una conoscenza a priori che non necessita per giustificare se stessa dell'esperienza sensibile. Un esempio classico di tale indirizzo è la matematica.

² Definizione tratta da *Introduzione allo studio della conoscenza in economia aziendale* di Alberto Quagli Giuffrè editore (1995) pag.67

³ Drucker *Le sfide di management del 21° secolo* Milano Angeli (1999); Drucker, P. *Knowledge-Worker Productivity: The biggest challenge*, California Management Review Vol. 41 No. 2 Winter (1999) p79-94

L'altra forma di filosofia occidentale, *l'empirismo*, afferma, invece, l'impossibilità dell'esistenza di conoscenza a priori e ritiene che l'esperienza sensibile sia l'unica fonte di conoscenza. La scienza sperimentale è l'esempio classico di questa tradizione filosofica. Tra i due diversi indirizzi, si ha un'ulteriore differenza rappresentata dal metodo attraverso il quale la conoscenza viene raggiunta. *Il razionalismo* sostiene la possibilità di acquisire la conoscenza per via deduttiva richiamandosi a costrutti mentali, concetti, leggi e teorie. *L'empirismo*, dal canto proprio, ritiene che la conoscenza derivi per via indiretta da specifiche esperienze sensibili.

In tal modo, la filosofia occidentale pone un dualismo cartesiano fra soggetto conoscente ed oggetto di conoscenza che per ben due secoli si è cercato di superare senza successo. Cosa che, invece, è riuscita alquanto bene con la filosofia giapponese, secondo la quale la realtà consiste nell'interazione fisica con la natura e con gli altri esseri umani. Difatti, il lavoratore giapponese realizza se stesso nella relazione con gli altri.⁴

Da un punto di vista delle *teorie economiche* la conoscenza assume ulteriori significati. A differenza di altri economisti classici che, nei loro modelli, trattavano la conoscenza come un fattore di disturbo, Alfred Marshall⁵ fu tra i primi ad affermare esplicitamente l'importanza della conoscenza nell'attività economica.

A suo avviso "il capitale consiste in larga parte di conoscenza e organizzazione [...] la conoscenza è il più robusto motore della produzione [...] l'organizzazione favorisce la conoscenza" (Marshall).

Gli economisti neoclassici non consideravano alcune differenze nella quantità di conoscenza creata dalla singola impresa, in tal modo essi misconoscevano l'enorme ammontare di conoscenza tacita ed esplicita, non riconducibile all'informazione di prezzo, di cui sono depositari i soggetti economici.

La scuola economica austriaca, rappresentata da Frederick Von Hayek e da Joseph A. Schumpeter⁶, pose maggiore attenzione al fattore conoscenza nell'attività economica, assumendone il carattere *soggettivo* e l'impossibilità di considerarla come quantità fissa. A differenza degli economisti neoclassici, questi due austriaci, si sforzarono di descrivere le

⁴I. Nonaka e H. Takeuchi *The knowledge-creating company* GUERINI E ASSOCIATI (1997) pag. 50-66

⁵A. Marschall *Principi di economia* a cura di A. Campolongo (1973)

⁶J.A. Schumpeter *L'essenza e i principi dell'economia teorica* (1982) a cura di G. Calzoni; F. Von Hayek *Conoscenza, mercato, pianificazione* IL MULINO (1988)

dinamiche che regolavano il cambiamento economico prestando attenzione alla conoscenza particolare posseduta da ciascun soggetto economico rispetto alla conoscenza comune condivisa dai diversi soggetti.

Hayek⁷ sottolineò pionieristicamente l'importanza della conoscenza tacita, specifica del contesto e della particolarità delle circostanze spaziotemporali, distinguendole dalla conoscenza scientifica che concerne le regole generali.

Hayek, però, è approdato a un'interpretazione "statica", sostenendo unicamente la necessità di un "utilizzo" efficiente della conoscenza "esistente".

Schumpeter⁸, invece, ha sottolineato l'importanza di una ricombinazione continua della conoscenza esplicita e ha notato come l'emergere di prodotti, di metodi di produzione, di mercati e così via fosse l'esito di nuove "combinazioni" di conoscenza.

Una piccola svolta si ebbe con Penrose, secondo cui "non sono mai le risorse in sé considerate a costituire gli input del processo produttivo, ma i servizi che dette risorse possono rendere" (E.P. Penrose).⁹ I servizi sono a loro volta l'esito dell'esperienza e della conoscenza accumulate nell'impresa, e pertanto ad essa peculiari. In sintesi, l'azienda viene ora pensata come *depositaria di conoscenza*.

Anche Nelson e Winter¹⁰ vedono nell'impresa un deposito di conoscenza. In particolare Winter sosteneva che "le imprese economiche sono organizzazioni che sanno come fare le cose [...] ed effettivamente [...] una singola impresa in un particolare momento è depositaria di una gamma assolutamente specifica di conoscenze produttive, gamma che implica non di rado caratteristiche sue proprie per le quali essa si differenzia da imprese apparentemente consimili nello stesso settore produttivo".

Secondo tali autori la conoscenza è immagazzinata sotto forma di "schemi di comportamento regolari e prevedibili" delle imprese economiche, denominati *routine*.¹¹

Infine, per avere un'idea completa del concetto di conoscenza "aziendale" non si può fare a meno di citare il *ciclo di vita della conoscenza* che si distingue in quattro fasi:

1. Individuazione (identificazione, caratterizzazione);
2. Conservazione (formalizzazione, preservazione);

⁷ Hayek opera cit.

⁸ Schumpeter opera cit.

⁹ E. Penrose *La teoria dell'espansione dell'impresa* Milano Franco Angeli (1973)

¹⁰ R. R. Nelson e S.G. Winter *An evolutionary theory of economic change* The Belknap Press of Harvard (1982)

¹¹ I. Nonaka e H. Takeuchi *The knowledge-creating company* GUERINI E ASSOCIATI (1997)

Pag.68-70

3. Accrescimento del valore (accessione, disseminazione, uso più adeguato);
4. Mantenimento (migliorare l'aggiornamento).¹²

In tale ciclo di vita tutto ruota attorno all'uomo, che, essendo la fonte della conoscenza prodotta dall'azienda, questa deve sforzarsi per mantenerne il controllo al fine di un utilizzo ottimale. Tale controllo sarà meglio espletato in un'organizzazione in cui sono sviluppate delle reti di comunicazione.

3.1.1. Informazione e conoscenza

Le aziende divengono sempre più consapevoli dell'importanza del saper gestire *conoscenza* anziché *informazione*. Una differenza sostanziale risiede nella risorsa gestita: l'informazione comprende fatti e altri dati organizzati per evidenziare particolari situazioni, condizioni, sfide o opportunità; mentre la conoscenza consiste nelle credenze, nelle prospettive e nei concetti, nei giudizi e nelle aspettative, nelle metodologie e nel know-how posseduti da singoli soggetti. Le conoscenze a differenza delle informazioni, possono risiedere, in principio, solo negli individui; un problema sarà diffonderle all'interno dell'azienda facendole divenire conoscenze organizzative.¹³

Indispensabile, dunque, è non considerare l'informazione e la conoscenza come due sinonimi, ovvero l'informazione può divenire conoscenza quando le persone aggiungono valore ad essa, trasformando i dati "grezzi" in vantaggi per il business. Il primo passo per compiere operazioni di questo tipo è accedere alle informazioni e condividerle.¹⁴

Confondere l'informazione con la conoscenza è come confondere l'uva con il vino: materia prima abbondante e semplice la prima, mentre il secondo è sapiente distillato frutto dell'umana passione per la sublimazione.

Purtroppo, tale errore è molto frequente in azienda dove si finisce per considerare conoscenza un ammasso di materiale informativo, come messaggi, relazioni, procedure, listini e simili. La conoscenza, invece, deve intendersi come "una sintesi di informazioni elementari secondo un percorso di astrazione utile ad ogni singolo operatore e tale da

¹² www.aib.it/aib/boll/1998/98-4-517.htm

¹³ I.Nonaka e H.Takeuchi *The knowledge-creating company* GUERINI E ASSOCIATI (1997) pag.95-97

¹⁴ www.italdata.it/knowman.htm

rappresentare per costui un abilitatore nello svolgimento di attività complesse”(Takada, 1994).¹⁵

Nell'era della new economy, in cui il capitale fisico è stato rimpiazzato dal capitale intellettuale, l'informazione viene considerata come risorsa primaria e si individua nella conoscenza il prodotto finale ottenuto attraverso l'operazione di valore aggiunto.

Per comprendere meglio il ruolo dell'informazione e della conoscenza in azienda, bisogna sottolineare le differenze tra: *dati*, *informazioni* e *conoscenza*.

Dagli studi di Davenport e Prusak¹⁶ si definiscono:

- **Dati:** un insieme di fatti discreti e oggettivi riferiti a degli eventi. La maggior parte delle organizzazioni raccolgono quantità di dati significativi in database altamente strutturati (es. ERP). Inoltre, le imprese attingono a fonti esterne i dati demografici, le statistiche competitive e di altra natura concernenti il mercato.
- **Informazione:** un messaggio solitamente in forma di documento o di comunicazione visibile o udibile. In pratica, le informazioni sono il risultato finale di un lavoro di individuazione e contestualizzazione delle esperienze e delle idee. Le informazioni sono normalmente archiviate come contenuti semi-strutturati in documenti, posta elettronica, posta vocale e supporti multimediali.
- **Conoscenza:** un mix mutevole di esperienze strutturate, di valori, di informazioni contestuali e di intuizioni basate sull'esperienza, che forniscono un modello per valutare ed incorporare nuove esperienze e informazioni. Nelle organizzazioni spesso è contenuta non solo nei documenti o nei repositories ma anche nelle routine, nei processi, nelle prassi e nelle norme organizzative.

T. Davenport e L. Prusak¹⁷ sostengono che la *conoscenza* è finalmente *globale*, perché non comprende solo le informazioni, che derivano dall'elaborazione dei dati, ma tiene in considerazione anche l'esperienza delle persone e dell'azienda stessa. La conoscenza si annida nelle menti dei lavoratori di un'impresa. Questo tipo di sapere ha una natura dinamica ed è accessibile solo tramite la collaborazione diretta e la comunicazione con esperti che ne sono depositari.

¹⁵ www.eng.it/Ingenium/24artPepe.htm/

¹⁶ T. Davenport and L. Prusak *Working knowledge* Harvard School Press (1998) pag.2

¹⁷ siti: orion.aracne.it/adapt/knowledge-m.htm; www.microsoft.com/italy/dns/pract-know1.htm

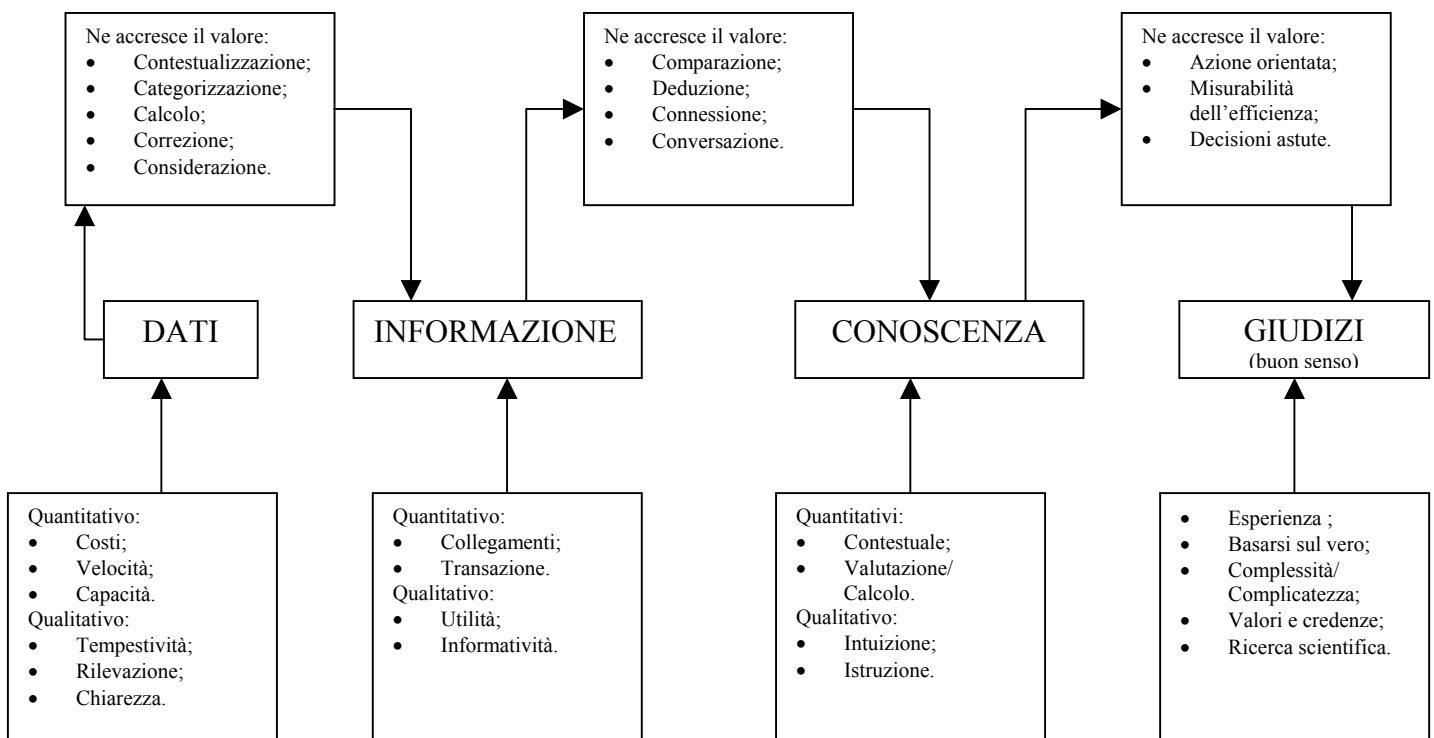
Oggi, il contributo di un individuo a un'azienda consiste nel creare nuove conoscenze, collaborando con gli altri e sintetizzando informazioni e dati esistenti.

A conclusione della loro ricerca, Davenport e Prusak, asseriscono che l'informazione può essere trasformata in conoscenza attraverso gli strumenti della comparazione, delle conseguenze, delle connessioni e della conversazione. Inoltre, sempre Davenport e Prusak vanno sostenendo come le attività che creano conoscenza avvengano all'interno degli esseri umani e tra gli esseri umani e che si rende necessario considerare la conoscenza come uno dei più importanti patrimoni aziendali.

La cosa risulta piuttosto difficile, visto che la conoscenza deriva anche da fatti apparentemente insignificanti a cui deve essere data una forma perché possano essere intelleggibili e utilizzabili.¹⁸

¹⁸ www.aib.it/aib/boll/1998/98-3-380.htm

SCHEMA DELLA PROGRESSIONE DELLA CONOSCENZA¹⁹



Contributo interessante è inoltre offerto da Miskie²⁰, il quale sostiene che, a differenza dei dati e dell'informazione, i quali ci dicono del presente e del passato in modo statico, la conoscenza ci dice del presente e del futuro in modo dinamico; la conoscenza è "l'informazione e i dati resi utili e produttivi".

Da quanto asserito fino ad ora, non si può fare a meno di notare una certa intersezione tra conoscenza ed informazione. Ci si chiede ora se sia possibile stabilire una linea di demarcazione tra i due concetti.

I ricercatori dell'Erasmus University di Rotterdam, J. Essers e J. Schreinemakers²¹, sostengono che è impossibile individuare un criterio o una regola per distinguere la

¹⁹ Jay Liebowitz *Knowledge Management-Handbook* Edited by CRC (1999)pag.8-4

²⁰ www.ktic.topic6/12_KMDOC.htm

²¹ www.aib.it/aib/boll/1998/98-4-517.htm

conoscenza dall'informazione, poiché non ci sono fondamenti teorici e non è possibile definire campi di interesse distinti per la ricerca e la pratica professionale. La differenza tra i due concetti, dunque, non risiede nei rispettivi oggetti, quanto piuttosto nei loro principi guida. Infatti, la *gestione dell'informazione* ha l'obiettivo di ridurre l'incertezza e di limitare le possibilità di scelta dei membri di un'organizzazione, ovvero viene definita l'informazione necessaria e sufficiente per eseguire compiti e funzioni in modo ottimale. Mentre la *gestione della conoscenza* può essere indirizzata verso l'accrescimento delle possibilità di scelta per potenziare la creatività e l'abilità di apprendimento, in tal modo rischia, però, di sconfinare in una forma di "controllo mentale" che potrebbe essere controproducente.

Per concludere con questa tematica risulta necessario ricordare che, sebbene i termini *informazione* e *conoscenza* vengano spesso utilizzati come dei sinonimi, esiste una sottile differenza che li distingue. Difatti, da quanto in precedenza documentato, l'informazione rappresenta un fattore di mediazione ovvero materiale necessario per produrre e costruire conoscenza. Questa sarà influenzata dalle informazioni, le quali la faranno integrare con nuovi elementi. Ciò avviene, secondo Berger e Luckman²², per il fatto che le persone interagiscono all'interno di un contesto sociale storico determinato condividendo informazioni, a partire dalle quali elaborano una "conoscenza socialmente condivisa", che ha per essi valori di realtà e da cui sono influenzati nelle loro valutazioni, nella loro condotta e nei loro atteggiamenti.

3.1.2. Differenti tipologie di conoscenza

Molti sono i contributi nell'ambito della distinzione tra le diverse tipologie della conoscenza, come i due approcci fondamentali di Quinn²³ e di Brooking. Il primo suggerisce una tipologia di conoscenze basate sull'interazione e sulla pratica.

Egli consiglia alle organizzazioni di valutare, sempre, le seguenti affermazioni:

- Conoscere che cosa;
- Conoscere come;

²² I. Nonaka H. Takeuchi *The Knowledge-Creating Company* (1997) pag.95-97

²³ J.B. Quinn *Intelligence enterprise: a knowledge service based paradigm for industry* The Free Press (1992)

- Conoscere dove;
- Conoscere perché;
- Preoccuparsi perché.

Brooking²⁴ suggerisce un approccio alternativo costituito da quattro livelli concettuali di conoscenza:

1. Conoscenza idealistica;
2. Conoscenza sistematica;
3. Conoscenza pragmatica;
4. Conoscenza automatica.

In seguito a questi approcci basati su “come la conoscenza può manifestarsi”, si può comprendere meglio il significato di *conoscenza organizzativa*.

Pregevoli risultano i contributi di Spek e Kervet²⁵, i quali sostengono una teoria in base alla quale la *conoscenza organizzativa* si divide in cinque differenti tipologie di conoscenza:

1. Know what: conoscere quale informazione è necessaria;
2. Know how: conoscere come l'informazione deve essere processata;
3. Know why: conoscere perché l'informazione è necessaria;
4. Know where: conoscere dove l'informazione può essere trovata per ottenere uno specifico risultato;
5. Know when: conoscere quando quell'informazione è necessaria.

Tale visione permette di stabilire che i singoli lavoratori costruiscono *conoscenza organizzativa* attraverso la distribuzione delle diverse tipologie di conoscenza sopra citate con altri lavoratori.

Un ulteriore contributo di Quinn²⁶ porta a considerare la conoscenza aziendale dei singoli individui costituita da quattro diversi tipi di conoscenza:

1. Know-what: rappresenta la conoscenza base che gli individui possono acquisire attraverso un addestramento esauriente;
2. Know-how: è l'abilità di applicare la conoscenza ovvero il “know-what” per risolvere i complessi problemi del modo reale;

²⁴ A. Brooking *Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise* Internationale Business Press (1996)

²⁵ Rob van der Spek & André L. Spijkervet *Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge* Utrecht (1995) pag.31-59

²⁶ J.B. Quinn, P. Anderson e S. Finkelstein *Managing Professional Intellect: Making the Most of the Est* Harvard Business Review (Marzo-Aprile 1996) pag.71-80

3. Know-why: implica una profonda conoscenza delle relazioni di causa-effetto;
4. Self-motivated creativity: è il più alto livello della conoscenza, consiste in motivazioni, adattabilità e volontà.

Da tali definizioni è possibile dedurre due caratteristiche chiave che contraddistinguono la *conoscenza organizzativa*:²⁷

- 1) Sebbene la *conoscenza organizzativa* sia formata dalle conoscenze individuali, essa esprime molto di più della semplice sommatoria di tali conoscenze. La *conoscenza organizzativa* risulta completa ovvero carica di valore aggiunto, quando i membri dell'organizzazione modificano spesso le loro conoscenze attraverso l'interazione tra loro.
- 2) La *conoscenza organizzativa* viene distribuita tra tutti i membri dell'organizzazione. Tale conoscenza viene creata e gestita da individui che agiscono autonomamente all'interno della sfera decisionale.

La conoscenza organizzativa prima di divenire tale è dunque conoscenza "grezza" o meglio *conoscenza individuale*. Si cerca ora di comprendere in che modo la *conoscenza individuale* diviene conoscenza organizzativa.

Fondamentale è il fattore culturale; difatti, per far in modo che la *conoscenza individuale* divenga patrimonio aziendale è necessaria una cultura organizzativa fondata sulla condivisione della conoscenza.

Spesso, però, nel parlare di condivisione della conoscenza viene evidenziata la difficile praticabilità sul campo, constatando la scarsa disponibilità del singolo operatore a mettere a fattor comune con i propri colleghi le informazioni elementari e/o la conoscenza sintetica di cui si trova in possesso.

Di tali scogli, in apparenza insuperabile, si ha una spiegazione nell'avversione della persona a condividere la conoscenza perché tale atto è percepito come perdita del fattore distintivo che conferisce alla persona stessa un potere negoziale nei confronti dell'azienda. Questa diagnosi, molto diffusa, è spesso fuorviante e prende origine da una carenza di classificazione della conoscenza.

²⁷ Jay Liebowitz *Knowledge Management-Handbook* Edited by CRC PRESS (1999)pag. 8-1/8-14

A tal fine è necessario e sufficiente analizzare la seguente gerarchia della *conoscenza individuale* fondata su quattro livelli, che vengono elencati in ordine crescente per complessità.²⁸

1) Conoscenza elementare.

È la conoscenza desumibile dalla navigazione per tentativi di informazioni grezze (es. surfing su internet). Si tratta di una conoscenza largamente pubblica, non distintiva, facilmente condivisibile: non è considerata da nessuno un patrimonio tesaurizzabile;

2) Conoscenza tecnica.

Insieme di nozioni e di abilità sull'uso di una tecnica o di un metodo di pubblico dominio o sulle modalità di esecuzione di processi economici d'impresa. È una conoscenza di tipo quasi pubblico, facilmente condivisibile e viene tesaurizzata dalle persone soltanto in ambienti poveri di investimenti in formazione e di attenzione alla crescita professionale delle persone;

3) Conoscenza aziendale.

Insieme di informazioni, competenze nell'usarle e canali di informazione che consentono ad una persona di svolgere la propria attività in termini distintivi costituendo un elemento, a parità di business, di maggiore o minore competitività.

Si tratta di conoscenze molto specifiche all'azienda, che possono essere condivise con una certa difficoltà e che le persone mettono in comune solo nell'"old boys network", ossia con altre persone che stimano all'altezza della loro confidenza indipendentemente dagli schemi che sarebbero desiderati dall'azienda;

4) Conoscenza creativa.

È un patrimonio esclusivamente personale di astrazione e modalità di manipolazione che consente di generare dall'informazione una conoscenza non preesistente (es. modalità di concettualizzazione di un progettista). Sono conoscenze intrinseche alla persona, non condivisibili e fortemente protette: ogni tentativo di strutturazione è tendenzialmente infruttuoso e genera conflitti.

Tale classificazione deve essere utilizzata dal sistema aziendale per strutturarsi. In tal senso un'impresa per ottenere la condivisione dei primi due livelli di conoscenza dovrà utilizzare organizzazioni semplici; per entrare in contatto con il terzo livello di conoscenza dovrà innovare il proprio approccio organizzativo. Mentre il quarto livello di conoscenza verrà rigorosamente rispettato come individuale, e risulterà molto problematico per l'impresa riuscire ad entrare in contatto con tale tipologia di conoscenza.

Per chiudere con tale tema non resta altro che considerare la conoscenza come ricchezza dell'impresa ovvero *il prodotto conoscenza*.

La conoscenza diviene il prodotto indispensabile per aziende che destinano risorse crescenti più per l'acquisizione di *menti* che di *braccia*. Con questa nuova accezione della conoscenza come prodotto, essa è sempre più ritenuta una ricchezza aziendale vera e propria, e compito delle organizzazioni diviene progressivamente quello di creare modi sempre più sistematici e razionali per identificare e convertire le esperienze, le specialità e le abilità individuali in risorse dell'organizzazione stessa.

La conoscenza come prodotto deve essere resa progressivamente più accessibile e maggiormente utilizzabile grazie all'integrazione della tecnologia informatica nella cultura organizzativa d'impresa. O meglio, la conoscenza deve essere ritenuta un oggetto che può essere identificato e operato all'interno di sistemi informativi.²⁹

Ma la conoscenza può anche essere considerata come un *processo*, vale a dire un insieme complesso di abilità, conoscenze, e così via in costante cambiamento.

Ciò è valido se si prende in considerazione il punto di vista di coloro che, all'interno dell'azienda, che devono assettare, combinare e migliorare i comportamenti e le abilità umane individuali ovvero a livello del governo del personale(Karl E.Sveiby).³⁰

A questo punto, dovrebbe essere ben chiaro quale capitale conoscitivo risulta indispensabili per un'impresa che affronta la competitività globale dei mercati attraverso il Knowledge Management.

²⁸ www.eng.it/Ingenium/24artPepe.htm

²⁹ sito: w3.uniroma1.it/Documentation/km2.html

³⁰ *What is Knowledge Management?*, www.2.eis.net.au/karlerik/KnowledgeManagement.html;
www.sveiby.com.au/default.htm

Innanzitutto, vi è il *capitale umano*, ovvero conoscenze, competenze e abilità individuali e di gruppo per dare valore al cliente; in secondo luogo si ha il *capitale strutturale*: brevetti, software e sistemi informativi capaci di fornire valore aggiunto; infine, indispensabile è il capitale che nasce dai *rapporti interpersonali* di cui l'azienda dispone con la clientela, le aziende collegate e i fornitori.³¹

3.2. CONOSCENZA TACITA E CONOSCENZA ESPLICITA

In base al grado di accessibilità la conoscenza può essere suddivisa in:³²

1. *Tacita* (mente umana e organizzazione): indirettamente accessibile solo con difficoltà attraverso deduzioni e osservazioni dei comportamenti;
2. *Implicita* (mente umana e organizzazione): accessibile attraverso discussioni e indagini in azienda, ma la conoscenza informale deve prima essere individuata ed in seguito comunicata e diffusa;
3. *Esplícita* (documenti e computer): di facile accesso dato che tutto è ben documentato in risorse di conoscenza formale che sono spesso ben organizzate già alla fonte.

Avendo ben chiaro che per conoscenza esplicita si intende quella formale, sistematica, scientifica, chiara e falsificabile e per conoscenza tacita quella intuitiva, ambigua, interpretativa, non lineare, appartenente alle menti lavorative e difficile da rappresentare in una equazione scientifica; è ora possibile comprendere il perché le imprese mirano, oggi, a generare in primis conoscenza tacita, ovvero impiegano maggiori risorse per gestire conoscenza tacita.

Difatti, ogni organizzazione che deve competere in un mercato sempre più pressante e globale, attualmente, deve porsi come obiettivo primario l'acquisizione di maggiori esperienze individuali possibili, considerandole risorse indispensabili. La difficoltà di tale modalità di agire sarà poi rappresentata dalla distribuzione di tale conoscenza tacita, per poterla trasformare in conoscenza organizzativa.

³¹ *Il Sole24ore* inserto *Mondo e Mercati* di Aldo Canonici del giorno 24-06-'99

³² Jay Liebowitz *Knowledge Management-Handbook* Edited by CRC PRESS (1999) pag.1-4/1-20

Quest'ultima, dunque, richiede la conversione della conoscenza tacita degli individui in conoscenza esplicita, in modo da renderla accessibile ad ogni membro dell'organizzazione.

A tal proposito è necessario creare un *sistema sociale* attraverso cui i membri dell'organizzazione possano dialogare tra loro con lo scopo di ampliare le proprie credenze, prospettive e così via.

Grazie a tale sistema sociale oltre a rendere organizzativa la conoscenza tacita, si genera nuova conoscenza per "merito" dei conflitti, dei confronti e delle discussioni che si vengono a creare tra i vari membri dello stesso sistema.

Per rendere operativa tale soluzione è necessario, o meglio, è indispensabile che nell'organizzazione sia diffusa, in ogni suo reparto, una cultura fortemente orientata al Knowledge Management.

Focalizzando ora il discorso sulla conoscenza tacita, risulta considerevole il contributo di M. Polanyi³³, il quale fu il precursore a tal proposito.

Egli mette in evidenza l'importanza di una modalità "personale" di costruzione della conoscenza influenzata dalle emozioni, acquisita al termine di un processo di creazione attiva e di organizzazione delle esperienze di ogni individuo.

Quando un individuo conosce tacitamente, egli fa e agisce senza distanza da cose e persone usando il proprio corpo, in tal modo presenta una grande difficoltà a spiegare in parole, con regole e algoritmi il processo nel quale è coinvolto.

Polanyi afferma: "Si conosce più di quello che si può dire".³⁴ Da ciò si può comprendere come la conoscenza tacita sia ardua da esprimere in modo formalizzato e da comunicare. D'altro canto, se si dovesse considerare solo la conoscenza esplicita sarebbe commesso un pericoloso e preoccupante errore, visto e dimostrato che essa rappresenta solo la punta dell'iceberg dell'intero corpo della conoscenza.³⁵

Anche gli autori Nonaka e Takeuchi³⁶ arrivano a distinguere una conoscenza tacita da una esplicita. La loro teoria si fonda su due dimensioni della conoscenza:

³³ sito: 203.32.10.69/polanyi.html

³⁴ su Polanyi si veda anche *The tacit Dimension* Routledge & Kegan Paul London (1966)

³⁵ sito: orion.aracne.it/adapt/knowledge-m.htm

³⁶ Nonaka e Takeuchi opera cit. pag.93-94

- a) *Ontologica*;
- b) *Epistemologica*.

a) Secondo la dimensione *ontologica* la conoscenza è unicamente il prodotto di singoli individui. Un'organizzazione non può creare conoscenza senza gli individui. L'organizzazione sostiene i suoi membri più creativi e offre loro un contesto in cui

creare conoscenza. Sulla base del punto di vista ontologico, dunque, la conoscenza è fortemente influenzata da tre fattori:³⁷

1. La dinamica – comporta continui cambiamenti e può essere misurata in termini di variabili e relazioni;
2. La complessità – misura il livello di approfondimento della conoscenza, basato sulla valutazione di questioni e relazioni;
3. La dispersione sociale – comporta la diversa distribuzione della conoscenza tra i membri di una stessa comunità e il deposito di parti di questa conoscenza in contenitori differenti come possono esserlo per esempio le tecnologie del WWW (World Wide Web).

b) Per quanto riguarda la dimensione epistemologica, invece, ci si riferisce alla distinzione fra conoscenza tacita ed esplicita. Mentre la prima è personale, ovvero specifica del contesto e in quanto tale difficilmente formalizzabile e comunicabile, la seconda sarebbe codificata e trasmissibile attraverso un linguaggio formale e sistematico.

La conoscenza tacita include elementi “cognitivi” e “tecnici”. I primi si incentrano su ciò che Johnsons-Laird³⁸ (1983) ha chiamato *modelli mentali*, vale a dire, modelli provvisori del mondo che gli esseri umani creano costruendo e manipolando analogie nella loro mente.

Modelli mentali, schemi, paradigmi, prospettive, credenze e punti di vista aiutano gli individui a percepire il mondo e a definirlo.

³⁷ www.aib.it/aib/boll/1998/98-4-517.htm

³⁸ Nonaka I. Redundant, *Overlapping Organizations: A Japanese Approach to Managing the Innovation Process* (1990); I.Nonaka e H.Takeuchi *The knowledge-creating company GUERINI E ASSOCIATI* (1997) pag.49 – 117

Gli elementi tecnici della conoscenza tacita riguardano il know-how, le arti e le abilità concrete.

Dalla seguente tabella si possono notare ulteriori distinzioni tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita:

CONOSCENZA TACITA [soggettiva]	CONOSCENZA ESPLICITA [oggettiva]
Conoscenza esperienziale [corporea]	Conoscenza razionale [mentale]
Conoscenza simultanea [qui e ora]	Conoscenza sequenziale [là e allora]
Conoscenza analogica [pratica]	Conoscenza digitale [teorica]

Tabella tratta da *The knowledge-creating company* I.Nonaka e H.Takeuchi GUERINI E ASSOCIATI (1997)

Sempre sulla base degli studi effettuati da Nonaka e Takeuchi³⁹, è possibile sostenere che tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita esiste un'interazione.

Difatti, questi due tipi di conoscenza non costituiscono entità assolutamente separate, ma dimensioni mutuamente complementari che interagiscono fra loro in un continuo interscambio nelle attività creative degli esseri umani.

Tale interazione può essere chiamata *conversione di conoscenza*. Si tratta di un processo "sociale" fra individui che esula dai confini interiori della singola persona.

Secondo la prospettiva razionalista la cognizione umana è un processo deduttivo che avviene nell'interiorità del soggetto pensante.

L'individuo, però, quando percepisce le cose, non è mai isolato dall'interazione sociale. In base a tale affermazione si può supporre che la conoscenza tacita e quella esplicita si diffondono in termini sia quantitativi che qualitativi attraverso un processo sociale di "conversione".

3.2.1. Trasformazione della conoscenza tacita in conoscenza esplicita

Si distinguono due fondamentali livelli di analisi della conoscenza tacita e della conoscenza esplicita.

Il primo livello concerne le *precondizioni* che assicurano la trasformazione della conoscenza da tacita in esplicita all'interno di un medesimo contesto applicativo, mentre il secondo ruota intorno al ruolo dei "meccanismi" che assicurano la "conversione" e successivamente la "trasferibilità" delle conoscenze accumulate in contesti di applicazione distanti da quelli di origine.

Per quanto riguarda il primo aspetto, si direbbe che sia venuta a mancare un'indagine puntuale di quelle che sono le precondizioni che esercitano un impatto differenziante sui processi di trasformazione della conoscenza da tacita in esplicita. A proposito dei processi di trasformazione/trasferibilità della conoscenza, invece, molti sono i contributi della ricerca.

Interessante è l'indagine effettuata sull'individuazione delle aree di impatto nell'ambito delle quali è possibile individuare un legame forte tra trasformazione della conoscenza da tacita in esplicita e vantaggio competitivo.

Quest'ultimo risulta ottenibile:⁴⁰

- Attraverso rendimenti crescenti di scala nell'acquisizione di conoscenze all'interno dei confini organizzativi, perché allargando la sfera dei soggetti coinvolti nei processi di conversione e trasferimento si incontrano, ex-post, costi unitari inferiori in termini di ricerca;
- Mediante rendimenti crescenti originati da un'accresciuta capacità di "screening" delle conoscenze accumulate, la quale prende la forma di economia di velocità, ciò significa che, ex-post, i singoli soggetti riescono ad avere accesso a più osservazioni per periodo;
- Una terza forma di rendimenti crescenti si riferisce ad una accresciuta accuratezza. Soggetti che operano in contesti applicativi fra loro "distanti" si possono trovare, ex-post, nelle condizioni di controllare in modo incrociato le rispettive condotte attese e le relative performance e di generare, quindi, osservazioni maggiormente affidabili ovvero sottoposte a minore variabilità.

Si hanno, a tal punto, tre categorie di rendimenti di scala in presenza di economie di costo, di velocità e di qualità nell'acquisizione di osservazioni.

In questo modo l'attenzione per ottenere valore viene rivolta maggiormente alle risorse immateriali. Si segnala dunque il passaggio dalla concezione dell'impresa legata alla

³⁹ Nonaka e Takeuchi opera cit.

⁴⁰ Andrea Lipparini *Le competenze organizzative* Carocci Roma (1997) pag.129-135

trasformazione fisica di risorse materiali in prodotti finiti, ad una prospettiva più ampia legata al ruolo del patrimonio di conoscenze accumulate all'interno dell'impresa e nelle relazioni di questa con una molteplicità di soggetti esterni come le "determinanti" per la creazione e la sostenibilità di vantaggio competitivo nel tempo.⁴¹

Il vantaggio competitivo ottenibile in presenza di conoscenze tacite è frutto di una loro impossibilità ad essere immediatamente codificabili. Esse riescono a ridurre i rischi di un "travaso" all'esterno di conoscenze proprietarie in grado di generare valore, in virtù di una loro più completa "aderenza" al patrimonio complessivo di conoscenze accumulate nel corso del tempo, rispetto a quanto risulterebbe possibile duplicare in contesti distanti da quello di iniziale applicazione.

Per capire meglio il processo di trasformazione della conoscenza tacita in esplicita si suddivide ora l'analisi in tre distinti livelli.⁴²

- I. Ad un primo livello ci si riferisce agli aspetti di natura comportamentale all'interno dei processi di trasformazione;
- II. Il secondo livello si concentra sul ruolo degli ostacoli di natura relazionale al processo di trasformazione delle conoscenze da tacite in esplicite;
- III. Infine si mira a fare luce sui meccanismi organizzativi in grado di ridurre la soglia di ambiguità presente nei processi di trasformazione delle conoscenze da tacite in esplicite.

- I. Secondo la dimensione comportamentale le dinamiche di trasformazione delle conoscenze tacite risultano strettamente influenzate dal livello di interazione presente tra soggetti all'interno dell'organizzazione.

Il processo di trasformazione delle conoscenze tende a svilupparsi attorno a specifici schemi di comunicazione e interazione tra membri dell'organizzazione. I soggetti tendono ad individuare, nel corso del tempo, i referenti con cui mettersi in comunicazione quando si trovano di fronte ad un problema di carattere tecnico, ovvero per capire come accedere a conoscenze non articolate, quando queste trovano espressione all'interno di una sequenza di interazioni.

⁴¹ Itami H. *Mobilizing Invisible Assets* Harvard University Press (1987)

⁴² Andrea Lipparini *Le competenze organizzative* Carocci Roma (1997) pag.136-144

Il processo di conversione delle conoscenze viene amplificato dalla presenza di “comunità di fatto” che sono costruite tramite legami formali e informali.⁴³

La possibilità di avere frequenti interazioni e una stretta prossimità tra i soggetti coinvolti nel processo permettono di scambiare osservazioni ed esperienze circa la persistenza di problemi tecnici. In aggiunta, la presenza di maggiori arene di scambio offre una via immediata per valorizzare la conoscenza sviluppata dai singoli soggetti e per consentirne una più ampia diffusione all'interno dell'organizzazione.

Il processo di conversione della conoscenza richiede la presenza di condizioni di “ridondanza” all'interno dell'organizzazione. Per ridondanza si intende la presenza di una molteplicità di opportunità di scambio e di verifica incrociata delle conoscenze in possesso dei singoli soggetti. In buona sostanza, la co-presenza di una molteplicità di meccanismi di interazione e di contesti di applicazione è sufficiente a creare i presupposti per accelerare la diffusione di conoscenza non codificata anche a fronte di una non-decodificabilità intrinseca presente ex-ante. Inoltre, grazie all'effetto ridondanza nelle interazioni informali, si riducono le barriere che ostacolano la condivisione della conoscenza tacita all'interno dell'organizzazione. Importanti, quasi fondamentali, a tal proposito, sono i legami informali, grazie ai quali i soggetti possono avere accesso ad un patrimonio di conoscenze accumulate superiore.⁴⁴

- II. Da un punto di vista relazionale la ridondanza dei meccanismi di interazione e dei contesti applicativi pone i soggetti nelle condizioni di scambiare conoscenze non codificate, altrimenti non suscettibili di trasferimento, riducendo i rischi di opportunismo all'interno dei confini organizzativi.

La ridondanza costruita sulla presenza di una molteplicità di legami di natura informale getta le basi perché sia possibile effettuare un controllo incrociato sui diversi membri, mettendoli nelle condizioni di valutare adeguatamente le deviazioni

⁴³ Brown J.S., Duguid P. *Organizational Learning and Communities of Practice* in “Organization Science”, 2 (I) (1991)pag 40-57

⁴⁴ Nonaka I. *Redundant, Overlapping Organizations: A Japanese Approach to Managing the*

Innovation Process (1990); Brown J.S., Duguid P. *Organizational Learning and Communities of Practice* in “Organization Science”, 2 (I) (1991)pag 40-57

dai comportamenti attesi. Tale ridondanza nei meccanismi d'interazione, a fronte di una molteplicità di legami (di natura informale), consente di ridurre i benefici derivanti da condotte opportunistiche da parte dei soggetti, e crea le condizioni per il consolidamento di relazioni di fiducia reciproca fra i membri dell'organizzazione. È necessario pervenire a condizioni di fiducia reciproca nelle relazioni fra soggetti, come meccanismo di riduzione dei costi di monitoraggio delle condotte individuali, ciò si ottiene sulla base della stabilità dei legami intercorrenti fra i medesimi, grazie alla presenza di condizioni di ridondanza nei meccanismi d'interazione e nei contesti d'applicazione.⁴⁵

- III. La qualità di fondo del processo di trasformazione della conoscenza da tacita in esplicita, risulta influenzata dalla misura in cui i soggetti sono in grado di operare a livello collettivo in condizioni di ambiguità non necessariamente individuabili ex ante.⁴⁶

La continuità dell'interazione e la ridondanza dei contesti applicativi consentono ai membri dell'organizzazione di avere accesso alle esperienze maturate nel processo di interazione, e quindi di articolare conoscenze non immediatamente codificabili e condivisibili, attraverso la creazione di condizioni di "collaborazione costruttiva", basata sulla fiducia reciproca.

Per l'efficacia dello stesso processo di trasformazione della conoscenza sarà indispensabile "costruirlo" sull'assunto di base che sia le conoscenze condivise che i singoli soggetti coinvolti nel processo stesso siano "affidabili".⁴⁷

Un'ultima intuizione che riguarda tale tema della trasformazione della conoscenza tacita è data dal fatto che il processo che consente alla conoscenza di passare da uno stato tacito ad uno esplicito, viene supportato da *routine generali*.

Queste prendono la forma di meccanismi di condivisione, predisposti e specificamente progettati per favorire lo scambio di conoscenze sviluppate in differenti ambiti applicativi.

⁴⁵ Ouchi W.G. *Markets, Bureaucracies, and Clans* in "Administrative Science Quarterly" (1980); Barney J. B., Ouchi W.G. *Organizational Economics* Jossey-Bass, San Francisco (1986); Alchian A.A., Demsetz H. *Production, Information Costs and Economic Organization* in "American Economic Review" (1972)

⁴⁶ Scharage M. *Shared Minds: the New Technologies of Collaboration* John Brockman, New York (1990)

Tramite tali meccanismi è possibile superare uno dei limiti della ridondanza, ovvero il limite soglia per cui vengono superate le capacità cognitive e processive dei soggetti.

Difatti, in presenza di ridondanza si crea di sovente un sovraccarico informativo, che va al di là delle capacità processive degli individui.

Per individuare gli input informativi che risultano chiave nel processo di trasformazione della conoscenza, è necessario che i soggetti siano nelle condizioni di “condividere uno schema di riferimento comune”. Per essere efficiente, un processo di condivisione delle conoscenze richiede “punti di ancoraggio” che pongano i soggetti nelle condizioni di fare riferimento a schemi cognitivi condivisi. Proprio la presenza di alcuni punti di ancoraggio comuni è ciò che determina la qualità del processo di trasformazione della conoscenza da tacita in esplicita, mettendo a disposizione dei singoli, dei soggetti standard o criteri comuni di valutazione. A questi si farà riferimento nel momento in cui si debba verificare l'integrità e la coerenza delle conoscenze a cui è possibile avere accesso attraverso meccanismi di interazione.⁴⁸

3.3. CREARE, DISTRIBUIRE, IMMAGAZZINARE CONOSCENZA

La creazione di *conoscenza* gioca un ruolo importante nell'acquisizione di un vantaggio competitivo, o meglio nella creazione di valore, soprattutto se si è in presenza di un'organizzazione che opera sul mercato globale. A supporto di ciò fondamentale se non indispensabile risulta essere una cultura diffusa all'interno dell'impresa dell'innovazione continua. Questa la si può ottenere osservando il contesto esterno e gli scenari futuri, andando ad anticipare i cambiamenti nei mercati, nelle tecnologie, nella competizione e nei prodotti.

Per realizzare tutto questo è basilare rendere costantemente obsolete le proprie acquisizioni. Periodicamente devono essere messi da parte persino prodotti e prassi di comprovato successo.

⁴⁷ Scharage M. *Shared Minds: the New Technologies of Collaboration* John Brockman, New York (1990)

⁴⁸ Cohen W.M., Levinthal D.A. *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, nella rivista “Administrative Science Quarterly” (1990)

Comportandosi in questo modo, le organizzazioni più floride e quelle maggiormente di successo possono creare un ambiente di incertezza che le spinge alla ricerca delle conoscenze possedute oltre i confini dell'impresa stessa.

La conoscenza tratta dall'osservazione della realtà esterna viene condivisa a tutti i livelli, integrata nella struttura di conoscenza dell'organizzazione e utilizzata dalle persone deputate allo sviluppo delle nuove tecnologie e dei nuovi prodotti. Andando a formare una sorta di processo di conversione (dall'esterno all'interno).

Proprio questa duplice attività interna ed esterna va ad alimentare un processo di innovazione continua che a sua volta produrrà vantaggio competitivo (attraverso la creazione di valore).⁴⁹

Dall'elementare diagramma a flusso presentato nella pagina seguente è, forse, possibile comprendere meglio i passaggi per arrivare ad ottenere un vantaggio competitivo partendo dalla semplice risorsa conoscenza.



Schema tratto da: I. Nonaka H. Takeuchi *The Knowledge-Creating Company* (1997)pag.31

L'organizzazione che intende, dunque, rapportarsi, in modo dinamico, al mercato costantemente in evoluzione, deve saper anche creare informazione e conoscenza e non solo elaborarla efficientemente.

⁴⁹ I. Nonaka H. Takeuchi *The Knowledge-Creating Company* (1997)pag.27-33

Il know-how posseduto diventa allora una risorsa critica: "Il vantaggio competitivo futuro sarà quello di imparare più velocemente rispetto alle organizzazioni concorrenti e di creare/accumulare conoscenze che permettono di anticipare i cambiamenti" rispetto alle altre aziende.⁵⁰

Il meccanismo di *creazione della conoscenza* costituisce la condizione ed il "motore" dell'innovazione, sia nella dimensione dell'innovazione del business sia in quella dell'innovazione sociale (nuove relazioni sociali, nuove modalità di formazione, qualità della vita di lavoro, riprogettazione dei processi di business).

Nonaka e Takeuchi⁵¹ sostengono che "è necessario creare conoscenza per produrre innovazione". Per loro, la creazione di conoscenza organizzativa è "la capacità di un'azienda nel suo complesso di creare nuova conoscenza, disseminarla attraverso l'organizzazione ed incorporarla in prodotti, servizi e sistemi". Inoltre per tali autori, i quali sul tema della creazione di conoscenza sono molto impegnati, la conoscenza è principalmente "conoscenza di gruppo", facilmente convertita e mobilizzata (da tacita ad esplicita) e facilmente trasferita e condivisa (dall'individuo al gruppo all'organizzazione).

Dunque, Nonaka e Takeuchi superano, con le loro affermazioni, la visione occidentale dell'organizzazione, o meglio la visione dell'impresa intesa come meccanismo di elaborazione dell'informazione (formatasi per mezzo del dualismo cartesiano tra soggetto conoscente e oggetto conosciuto). Secondo la loro cultura giapponese, non c'è distinzione tra l'io e gli altri, la realtà consiste nell'interazione fisica con la natura e con gli altri esseri umani; vale a dire, per la cultura giapponese ogni impresa crea conoscenza per mezzo dell'interazione tra i suoi membri, che si realizzano "offrendosi" agli altri.

⁵⁰ Eleonora Scala *Le conoscenze come asset aziendale* in "Finanza Marketing e Produzione" (1998)

⁵¹ sito: orio.aracne.it/adapt/knowledge-m.htm

Nella loro teoria della creazione di conoscenza, i “giapponesi”, si riferiscono, come precedentemente documentato, a due dimensioni del processo di creazione, epistemologica e ontologica identificate da tale disegno:

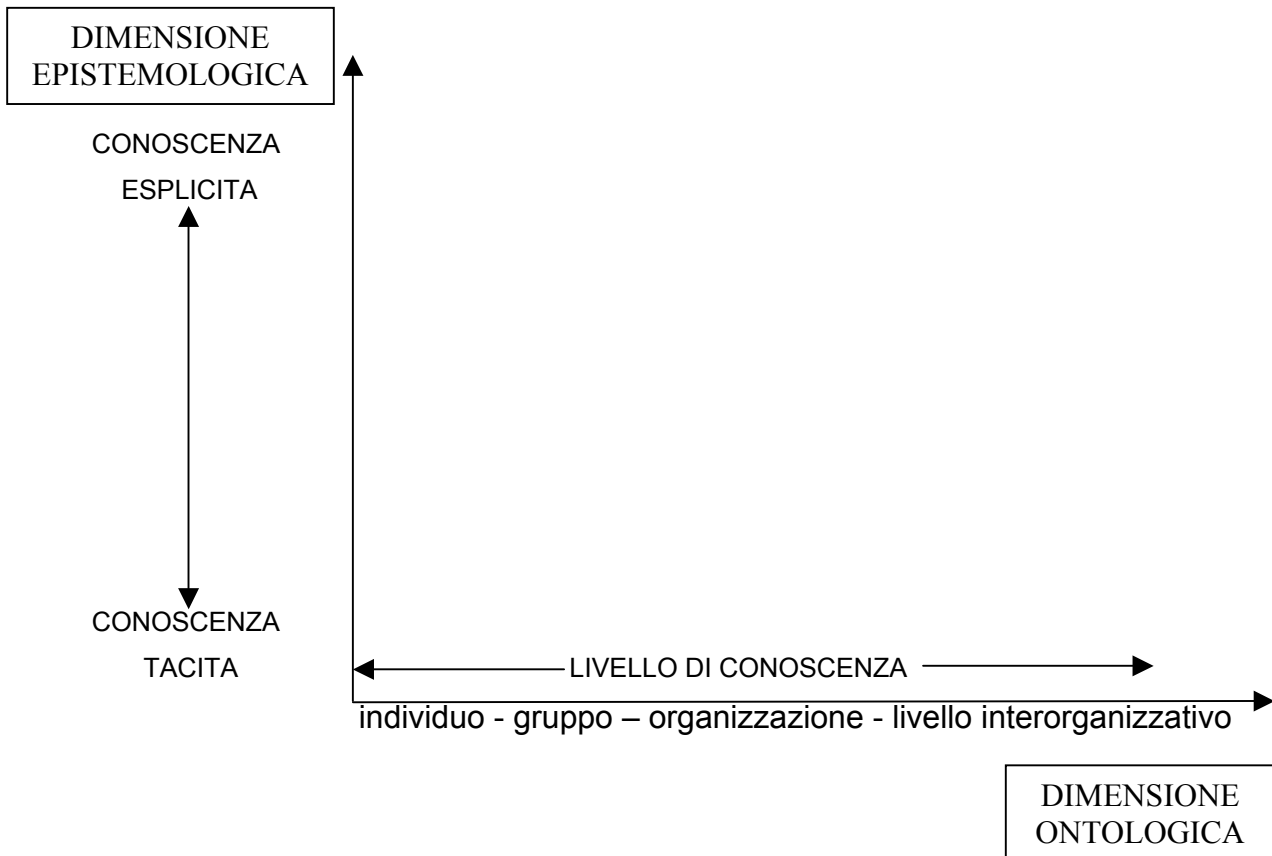


Grafico tratto da: I. Nonaka H. Takeuchi *The Knowledge-Creating Company* (1997)pag.94

Secondo tale teoria, la creazione di conoscenza organizzativa andrebbe perciò intesa come un processo di diffusione a livello organizzativo della conoscenza creata dagli individui e di sistematizzazione della stessa entro la rete di conoscenze dell'organizzazione. Questo processo di diffusione e di sistematizzazione avrebbe luogo entro una “comunità d'interazione” che attraversa livelli intra e interorganizzativi. Ovvero, fra gli individui si sviluppano gruppi informali quando c'è la necessità di risolvere problemi particolari o di perseguire altri obiettivi condivisi. L'appartenenza a questi gruppi dipende dalle capacità degli individui di negoziare informazioni con valore pragmatico.

A questo punto si rende maggiormente valida la teoria (Polanyi) ⁵² secondo cui gli esseri umani creano conoscenza attraverso l'interazione con gli oggetti, o, in altri termini, attraverso il coinvolgimento e l'impegno di sé.

L'oggettività scientifica, dunque, non va considerata l'unica fonte di conoscenza. La nostra conoscenza è, anzi, in larga parte, il frutto di "atti intenzionali" che si eseguono nel rapportarsi al mondo (famosa in campo aziendale è l'affermazione secondo cui in un'organizzazione si imparano molte cose alla "macchinetta del caffè").

Tali atti, come affermato in precedenza, rappresentano ciò che Polanyi definisce come *conoscenza tacita*.

3.3.1. Quattro modalità di conversione della conoscenza

I ricercatori Nonaka e Takeuchi sostengono una teoria secondo la quale è possibile creare conoscenza partendo dall'interazione tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita. Tale ipotesi consente di postulare quattro distinte modalità di conversione della conoscenza.⁵³

- I. Nella prima, chiamata *socializzazione*, si passa dalla conoscenza tacita ad un'altra;
- II. Nella seconda modalità, l'*esteriorizzazione*, si ha un passaggio dalla conoscenza tacita a quella esplicita;
- III. La terza, detta *combinazione*, prevede il passaggio da una conoscenza esplicita ad un'altra;
- IV. Nella quarta, l'*interiorizzazione*, si passa dalla conoscenza esplicita a quella tacita.

⁵² Polanyi M. *The Tacit Dimension* Routledge & Kegan Paul (1966)

⁵³ Nonaka e Takeuchi opera cit. pag.100-117

	Conoscenza tacita	Conoscenza esplicita
Conoscenza tacita	SOCIALIZZAZIONE	ESTERIORIZZAZIONE
Conoscenza esplicita	INTERIORIZZAZIONE	COMBINAZIONE

Tabella tratta da: I. Nonaka H. Takeuchi *The Knowledge-Creating Company* (1997)pag.102

- I. La *socializzazione* è un processo di condivisione di esperienze e di creazione di forme di conoscenza tacita quali modelli mentali e abilità tecniche condivise. Un individuo può acquisire conoscenza tacita dalla relazione diretta con altri senza l'intervento del linguaggio, è sufficiente o meglio sono necessarie capacità di osservazione, di mutazione e la pratica.
In altre parole, si sta parlando del “on-the-job training”, che si avvale del fattore esperienza;

- II. L'*esteriorizzazione* è il processo di espressione della conoscenza tacita attraverso concetti espliciti.
Processo di creazione di conoscenza, nel quale la conoscenza tacita diviene esplicita assumendo forma di metafora, analogia, concetto, ipotesi o modello. Lo scrivere è un atto di conversione di conoscenza tacita in linguaggio articolato (Emig, 1983).⁵⁴
Tuttavia, le espressioni linguistiche sono spesso inadeguate, incoerenti e insufficienti. Le differenze e i divari fra immagini ed espressioni linguistiche servono a promuovere la “riflessione” e l'interazione fra individui. Infatti, la modalità di conversione di conoscenza dell'esteriorizzazione è innescata da dialoghi e riflessioni collettive.

Nonaka e Takeuchi sostengono che utilizzare una metafora e/o un'analogia intrigante è un modo molto efficace di alimentare il coinvolgimento diretto delle persone in un processo creativo.

Analizzando il caso Honda City, Watanabe affermò: "una volta che è stato creato un concetto di prodotto, si è più che a metà strada".

Questo significa che la ricchezza del linguaggio figurativo e dell'immaginazione dei leader costituisce un fattore essenziale in grado di far emergere conoscenza tacita dai membri del gruppo di progetto.

L'esteriorizzazione costituisce, ancor più delle altre tre modalità di conversione, la chiave per la creazione di conoscenza; questo perché crea concetti nuovi ed espliciti a partire dalla conoscenza tacita. La questione diventa quella di come convertire la conoscenza tacita in conoscenze esplicite in modo concreto ed efficiente. La risposta a tal domanda sta nell'uso della sequenza metafora-analogia-modello. La metafora è un modo di percepire e cogliere intuitivamente un oggetto immaginandone simbolicamente un altro (Bateson).⁵⁵ Le metafore sono "l'unico meccanismo di comunicazione in grado di riconciliare discrepanze di significato". La metafora può essere, inoltre, interpretata come uno strumento rilevante per la creazione di una rete di nuovi concetti (Donnellon, Gray e Bougon, 1986).⁵⁶

Spesso, metafora e analogia vengono confuse. In realtà, però, c'è una sostanziale differenza tra i due concetti, difatti, l'analogia ha la "funzione" di aiutare a comprendere l'ignoto attraverso il noto e a superare il divario che separa l'immagine dal modello logico.

Una volta creati, i concetti espliciti possono dar luogo alla formazione di "modelli logici", i quali non dovrebbero comportare alcuna contraddizione e dovrebbero prevedere che ogni concetto e proposizione sia espressa in una forma sistematica.

- III. La *combinazione* è un processo di sistematizzazione di concetti in un sistema di conoscenze. Gli individui scambiano e combinano conoscenze attraverso i mezzi

⁵⁴ l'autore viene citato in Nonaka e Takeuchi opera cit. pag.105

⁵⁵ per tale autore si veda anche G. Bateson *Verso un'ecologia della mente* Adelphi (1992)

più svariati, quali: documenti, incontri, conversazioni telefoniche, reti informatiche di comunicazione.

La riconfigurazione delle informazioni esistenti attraverso lo smistamento, l'aggiunta, la combinazione e la categorizzazione di conoscenze esplicite può condurre a nuove forme di conoscenza.

L'impiego creativo delle reti informatiche di comunicazione e dei databases su larga scala facilita queste modalità di conversione di conoscenza.

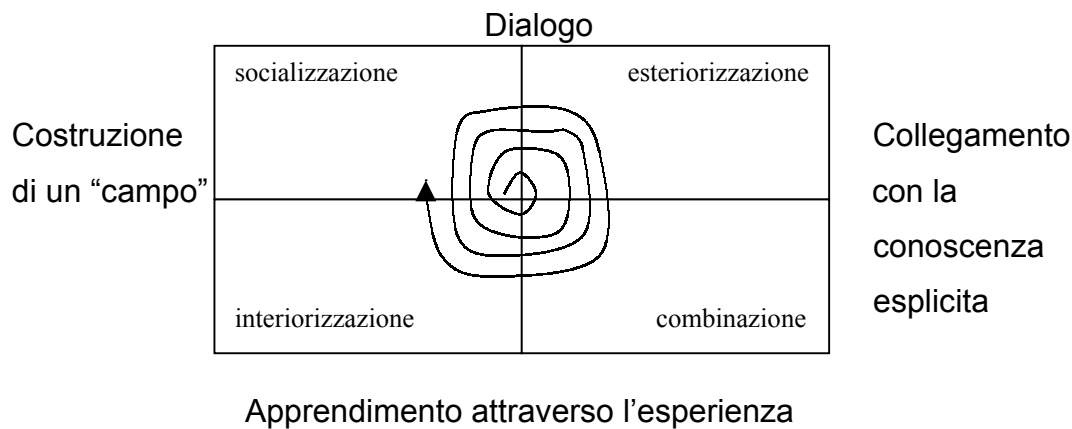
IV. L'*interiorizzazione* consiste nel tradurre concretamente conoscenza esplicita in conoscenza tacita. Si tratta di un concetto strettamente collegato a quello di "apprendimento attraverso l'azione".

La conversione della conoscenza esplicita in conoscenza tacita è facilitata quando la prima è verbalizzata o rappresentata graficamente in documenti, manuali e storie. La presenza di una documentazione aiuta gli individui ad interiorizzare la loro esperienza e ad arricchire così la loro conoscenza tacita. Attraverso documenti e manuali è possibile vivere le esperienze altrui in forma indiretta.. Quando la lettura o l'ascolto di una storia di successo fa percepire ad alcuni membri dell'organizzazione il contenuto di realtà e l'essenza della vicenda, l'esperienza avvenuta nel passato può tradursi per essi in un modello mentale tacito. In tal modo, se il modello mentale viene condiviso dalla maggioranza dei membri dell'organizzazione, la conoscenza tacita entra a far parte della cultura organizzativa.⁵⁷

Sulla base di quanto affermato fino ad ora si può comprendere come la creazione di conoscenza organizzativa sia un processo continuo e dinamico di interazione fra conoscenza tacita ed esplicita, processo che prende forma a partire da mutamenti fra modalità distinte di conversione di conoscenza, innescati a loro volta da numerosi fattori scatenanti.

⁵⁶ I. Nonaka H. Takeuchi *The Knowledge-Creating Company* (1997) pag.105-109 ; I. Nonaka, N. Konno // *concetto di "ba": costruire un fondamento per la creazione di conoscenza* da SISTEMI & IMPRESA N.5 (GIUGNO 1999)

⁵⁷ I. Nonaka H. Takeuchi *The Knowledge-Creating Company* (1997) pag.102-114; I. Nonaka, N. Konno // *concetto di "ba": costruire un fondamento per la creazione di conoscenza* da SISTEMI & IMPRESA N.5 (GIUGNO 1999)



“Spirale di conoscenza”

da: I. Nonaka H. Takeuchi *The Knowledge-Creating Company* (1997)pag.114

Secondo tale schema la modalità di socializzazione solitamente viene avviata dalla costruzione di un “campo” d’interazione, che facilita la condivisione delle esperienze e dei modelli mentali di chi vi partecipa.

La modalità di esteriorizzazione è innescata da un “dialogo o da una riflessione collettiva” significativi, in cui l’utilizzo di metafore o analogie idonee aiuta i membri di un team di lavoro a formulare conoscenze tacite, nascoste, altrimenti difficili da comunicare.

La combinazione è avviata dalla “messa in rete” di conoscenze di nuova creazione e di conoscenze consolidate provenienti da altri settori dell’organizzazione e nella loro cristallizzazione in prodotti, servizi o sistemi di gestione innovativi.

L’interiorizzazione, infine, è innescata dall’ “apprendimento attraverso l’esperienza”.

Il contenuto di conoscenza che si viene a creare da ciascuna modalità di conversione è ovviamente diverso. La socializzazione produce “conoscenza simpatetica”, modelli mentali e abilità tecniche condivise. L’output dell’esteriorizzazione è la “conoscenza concettuale”. La combinazione dà origine a “conoscenza sistemica” (es.: prototipi o le nuove tecnologie di componenti). L’interiorizzazione, infine, produce “conoscenza operativa” relativa alla gestione dei progetti, al processo produttivo, all’utilizzo di nuovi prodotti e all’implementazione delle politiche organizzative.

	Conoscenza tacita	Conoscenza esplicita
Conoscenza tacita	(Socializzazione) CONOSCENZA SIMPATETICA	(Esteriorizzazione) CONOSCENZA CONCETTUALE
Conoscenza esplicita	(Interiorizzazione) CONOSCENZA OPERATIVA	(Combinazione) CONOSCENZA SISTEMICA

Tabella tratta da: I. Nonaka H. Takeuchi *The Knowledge-Creating Company* (1997) pag.115

Questi contenuti interagiscono fra loro nella spirale della creazione di conoscenza.

Quanto trattato fino ad ora si è basato esclusivamente sulla dimensione epistemologica della creazione di conoscenza organizzativa; esiste, però, anche una dimensione ontologica, come citato precedentemente, secondo la quale la creazione di conoscenza sarebbe un processo a spirale che muove dal livello individuale e prosegue coinvolgendo comunità sempre più ampie di interazione, attraversando i confini di settore, di dipartimento, di divisione e dell'organizzazione stessa.

Seguendo la scala ontologica progressivamente la "spirale di conoscenza" diviene sempre più ampia in modo crescente.⁵⁸

In buona sostanza, generare conoscenza organizzativa richiede, soprattutto, la conversione della conoscenza tacita degli individui in conoscenza esplicita, rendendola così disponibile a tutti i membri dell'organizzazione.

Realizzare questo fenomeno richiede la creazione di un *sistema sociale* per mezzo del quale i membri dell'organizzazione possono dialogare ampliando le loro prospettive personali con delle nuove che scaturiscono dall'interscambio di informazioni tra i diversi lavoratori dell'azienda. I quali conversando entrano in conflitto tra loro, in tal modo vengono messe in discussione le premesse della conoscenza esistente generandone di nuova.⁵⁹

⁵⁸ I. Nonaka H. Takeuchi *The Knowledge-Creating Company* (1997) pag.93-117; I. Nonaka, N. Konno Il concetto di "ba": costruire un fondamento per la creazione di conoscenza da SISTEMI & IMPRESA N.5 (GIUGNO 1999)

⁵⁹ *Knowledge Management-Handbook* Edited by Jay Liebowitz CRC PRESS (1999) pag. 5-1/5-13

3.3.2. Un modello del processo di creazione di conoscenza organizzativa

Il modello da considerare come rappresentazione ideale del processo di formazione della conoscenza prevede cinque fasi:⁶⁰

1. Condivisione della conoscenza tacita;
2. Creazione di concetti;
3. Giustificazione dei concetti;
4. Costruzione di un archetipo;
5. Interlivellamento della conoscenza.

Tale processo ha inizio con la condivisione di conoscenza tacita, che si identifica, grosso modo, con la modalità della socializzazione, e che consiste nella diffusione all'interno dell'organizzazione del patrimonio inesplorato di conoscenza individuale.

Nella seconda fase, la conoscenza tacita condivisa, per esempio, da un gruppo di lavoro autonomo viene convertita in conoscenza esplicita sotto forma di un nuovo concetto, attraverso un processo analogo a quello dell'esteriorizzazione.

Il concetto creato viene giustificato nella terza fase, o meglio viene convalidato; l'organizzazione a questo punto deve decidere se il concetto formalizzato è veramente degno di essere perseguito.

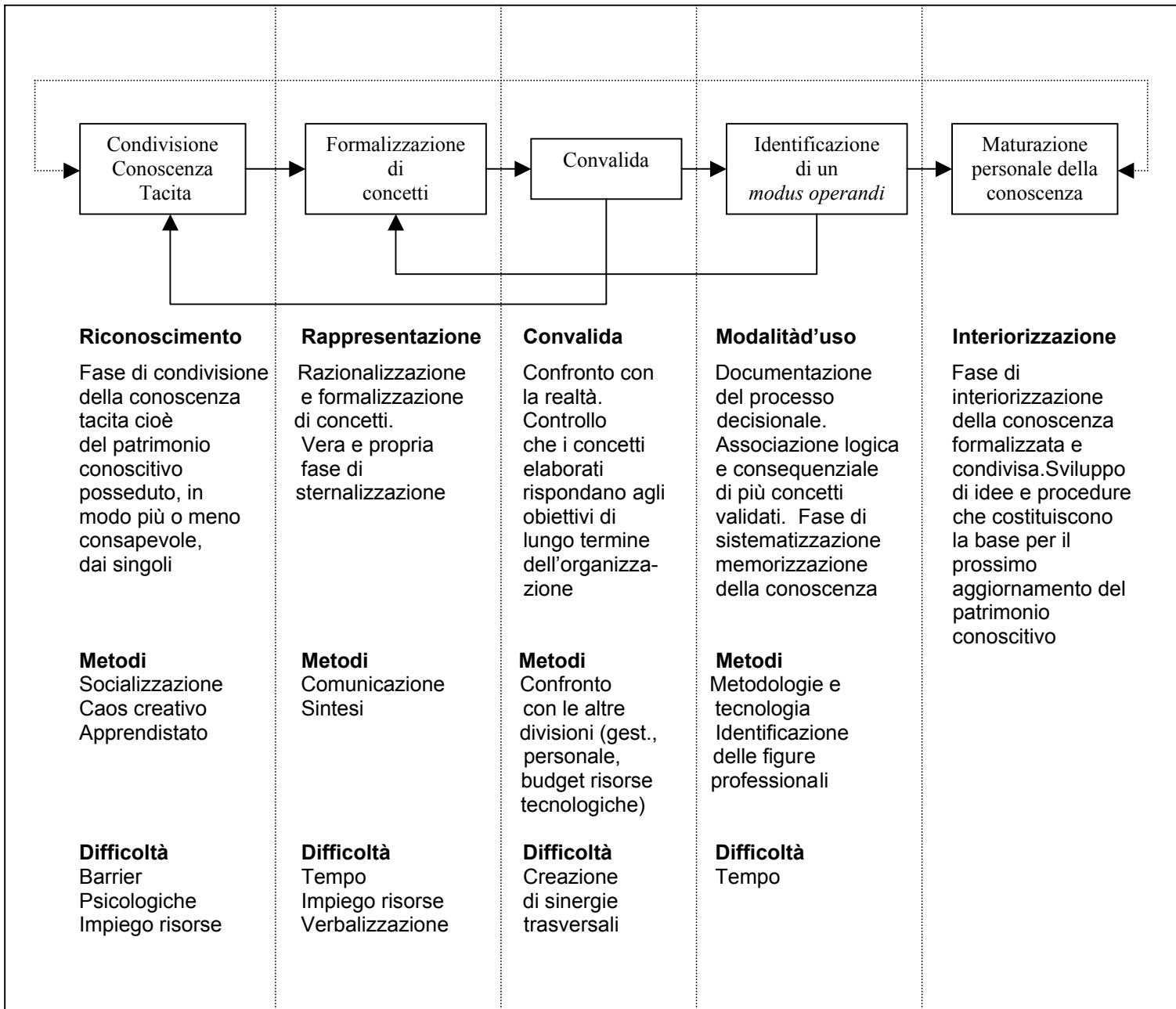
Una volta giustificato, nella quarta fase, il concetto viene convertito in archetipo, ovvero di un modus operandi; l'archetipo creatosi può avere la forma di un prototipo nel caso di sviluppo di prodotti "hard" o di uno schema operativo nel caso di innovazioni "soft".

L'ultima fase applica la conoscenza creata, per esempio, nell'ambito di una divisione ad altri soggetti nella divisione stessa, ad altre divisioni o anche a componenti esterni (es.: clienti, organizzazioni affiliate, università ecc.), in un processo denominato intervallamento di conoscenza; si tratta, in altre parole, della fase ultima in cui le conoscenze create vengono interiorizzate da tutti i membri dell'organizzazione anche quelli esterni.

Da quest'ultima fase si può comprendere come un'organizzazione che crea conoscenza non opera in un sistema chiuso ma in uno aperto, nel quale la conoscenza viene costantemente scambiata con il contesto esterno.⁶¹

⁶⁰ I. Nonaka H. Takeuchi *The Knowledge-Creating Company* (1997) pag.131

Con tale tabella viene schematizzato il processo di formazione della conoscenza sopra descritto.⁶²



⁶¹ I. Nonaka H. Takeuchi *The Knowledge-Creating Company* (1997) pag.130-137

⁶² da *Knowledge Management e Vantaggio Competitivo* di S.Massa, M.Merlino e P.P.Pulafito Sviluppo & Organizzazione N.173 (Maggio/Giugno 1999)

3.3.3. Alcune problematiche

Sono almeno tre i problemi che possono sorgere:⁶³

1. Storicamente la conoscenza ha richiesto di essere codificata per essere diffusa. La conoscenza tacita è, infatti, difficilmente trasferibile e quindi rimane spesso patrimonio dei singoli o delle piccole comunità, piuttosto che dell'impresa. Ma nel momento in cui viene esteriorizzata/codificata, tale conoscenza diventa facilmente imitabile, perdendo quelle caratteristiche di unicità che le fanno acquisire valore;
2. Codificare la conoscenza costa e spesso fa aumentare la complessità di interpretazione e di utilizzo dell'informazione originale;
3. La conoscenza formalizzata è statica mentre il mondo procede con grande dinamismo e velocità di cambiamento. Ecco perché spesso la conoscenza formalizzata è la meno utilizzata nei processi d'impresa.

La psicologia cognitiva e l'approccio culturale alla comunicazione ci hanno aiutato a capire che la riduzione della complessità nella comunicazione e nell'apprendimento, come fonti per la creazione di conoscenza, avvengono maggiormente per mezzo dell'associazione di schemi cognitivi e dell'euristica piuttosto che attraverso l'accumulazione di conoscenza formalizzata.

Oggi la soluzione migliore per cercare di risolvere il problema della conoscenza formalizzata è rappresentata da *internet*, grazie al quale viene abbandonata l'equazione "comunicazione digitale=informazione formalizzata".

Il WWW (World Wide Web), dunque, oltre a rendere abbondante e poco costosa l'informazione, permette anche di liberare la conoscenza dalla tirannia della formalizzazione, generando modalità di trasmissione e di creazione della conoscenza basate maggiormente sulla comunicazione.

⁶³ www.tin.it/osservatorio-bocconi/papfidu.htm

3.4. CAPITALE INTELLETTUALE: LA CHIAVE PER UN SUCCESSO DI LUNGO PERIODO

Le aziende, al momento, competono in un mercato fondato sull'informazione dove un nuovo bene, il *capitale intellettuale*, è dominante.

Con la proliferazione di capitale intellettuale, le aziende hanno iniziato ad aumentare i loro investimenti nelle tecnologie legate all'informazione in modo da ottenere intelligenza strategica, commerciale e competitiva.⁶⁴

La seguente definizione di capitale intellettuale riassume chiaramente il nuovo concetto di operare delle organizzazioni dell'era della new economy: "l'intelligenza diventa una risorsa quando ad essa viene dato ordine e forma coerente (attraverso una mailing list, un database, un ordine del giorno di una riunione, una descrizione di un processo, e così via); quando viene strutturata secondo modalità che ne consentano la descrizione, la condivisione e lo sfruttamento; e quando può essere applicata per fare qualcosa che non potrebbe essere fatto se essa rimanesse dispersa e implicita".⁶⁵

Purtroppo, però, ancora oggi molte "informazioni" (intelligenza) vengono perse o sprecate. Si tratta spesso e volentieri di "informazioni" importanti e critiche che anche quando vengono acquisite, raramente vengono trasformate in risorse conoscitive dell'azienda.

Da quanto argomentato fin'ora è facilmente comprensibile che la cosa più importante per acquisire vantaggio competitivo, oggi, è trasformare le informazioni in conoscenza attraverso sistemi intelligenti in sostituzione agli ormai arcaici e classici sistemi informativi. Necessario, dunque, risulta considerare le idee, il know-how, le qualità personali, le competenze e altre forme di capitale intellettuale trasformabili in risorse intellettuali con un valore misurabile per il business.

Per cui, ogni azienda ha il compito di "scovare" il patrimonio "invisibile" di conoscenze e di abilità presenti nelle proprie maglie organizzative. Questo perché tali conoscenze sono meglio utilizzabili e sfruttabili qualora venissero opportunamente filtrate, archiviate e disseminate nei gaudi dell'organizzazione, garantendo che

⁶⁴ www.ts.camcom.it/atti/neet.htm

ciascuno ottenga le informazioni che occorrono nel momento preciso in cui esse sono necessarie.⁶⁶

Peter Drucker⁶⁷ afferma che la più importante fonte di vantaggio competitivo è la conoscenza che i membri dell'organizzazione possiedono. Egli dimostra che c'è una mutua dipendenza tra lavoratori e organizzazione nell'era della new economy; l'azienda necessita di allevare, educare e trattare i "lavoratori della conoscenza" e questi a loro volta necessitano di metodi, di sistemi di creazione del valore ovvero di infrastrutture organizzative dove i lavoratori stessi possono conversare e in tal modo possono liberare ed incrementare il proprio sapere, la propria conoscenza.

Ulteriore contributo arriva da Edvinsson⁶⁸, il quale afferma che la maggior parte degli investimenti di corporate, oggi, dovrebbero indirizzarsi verso l'arricchimento di conoscenza o verso lo sviluppo di competenze per migliorare il capitale intellettuale umano. Ulteriori investimenti rilevanti sono poi quelli eseguiti per sviluppare piattaforme di ICT (Information and Communication Technology) sempre più orientate ad utilizzare un sistema a rete.

La ricchezza cardine e maggiormente rilevante per un'organizzazione, dunque, sta diventando il capitale "intellettuale" umano. Esiste, però, un problema rappresentato dal fatto che tale capitale non è nulla di direttamente conoscibile né tanto meno di razionalmente governabile, quindi, risulta difficile da valutare. Ma in azienda ad ogni costo anche "l'incommensurabile deve essere misurato", perché ciò che non è misurato è considerato senza valore.

Per cui, si rischia di considerare priva di valore la risorsa, oggi, considerata la più importante di un'azienda, la capacità intellettuale.

Anziché trattare i dipendenti come "passività" o come "spese", sarebbe meglio calcolarli come parte della ricchezza aziendale (marche, marchi, brevetti, rapporti con la clientela e, naturalmente, conoscenza) e convertire le previsioni di bilancio nel senso di giustificare gli investimenti strategici necessari nelle nuove forme di capitale umano e di capitale sociale (l'interattività) dell'azienda.

⁶⁵ T.A. Stewart *Intellectual capital. The new wealth of organizations* New York Double Day currency (1997)

⁶⁶ Aldo Canonici da *Mondo e mercati* sez. Aziende e strategie inserto de "Il sole24ore" di giovedì 24-06-'99

⁶⁷ Drucker *Le sfide di management del 21° secolo* Milano Angeli (1999)

⁶⁸ L. Edvinsson e M.S. Malone *Intellectual Capital* Piatkus (1997)

Però, prima di sviluppare nuovi “modelli gestionali” è necessario costruire buoni e nuovi “modelli mentali”.

Tale procedura può essere adottata seguendo le seguenti indicazioni:⁶⁹

- Comprendere il ruolo della conoscenza e la natura del capitale umano;
- Creare un linguaggio comune da diffondere ampiamente all'interno dell'azienda;
- Identificare gli indicatori corretti e appropriati, magari distinguendo le componenti del capitale umano (ciò che sta nella mente delle persone: conoscenza, competenze, esperienze, know-how, ecc. ...) dal capitale strutturale (ciò che gli impiegati lasciano all'azienda quando tornano a casa dopo il lavoro: processi, sistemi informativi, basi di dati, ecc. ...) e dal capitale in clientela (rapporti con i clienti, marche, marchi, brevetti, ecc. ...);
- Sviluppare un modello bilanciato di misurazione che integri questi indicatori;
- Introdurre sistemi di misura su ogni cosa, persino sui processi di decisione;
- Rivolgersi a consulenti esterni per evitare la soggettività dei giudizi finali.

Praticamente, tutto si riduce, in buona sostanza, a trasformare i capitali intangibili (come il capitale intellettuale) in beni e servizi per i quali la gente sarebbe disposta a pagare, inventando un modo per la valutazione di qualunque valore aggiunto ai dati o all'informazione.

3.4.1. Costruire capitale intellettuale

Questo tipo di capitale, molto prezioso per le organizzazioni del nuovo millennio, può essere costituito dall'azienda in svariati modi.

Ad esempio, è possibile coltivare le abilità dei lavoratori attraverso corsi di addestramento, ovvero è possibile costruire capitale intellettuale attraverso l'innovazione interna, oppure mediante l'acquisizione di conoscenze dall'esterno, le quali richiedono di essere brevettate per poterle considerare sicure. La standardizzazione delle pratiche interne trasformate in vere e proprie routine può essere un'ulteriore modalità per creare intellectual capital, come lo è realizzare pratiche di networking per condividere le conoscenze organizzative in ogni meandro dell'azienda.

Il fattore che accomuna tutte queste modalità per costituire capitale intellettuale sono i considerevoli sforzi che un'impresa deve affrontare investendo risorse, denaro, tempo, attenzione, e così via.

Un'ultima osservazione per quanto riguarda tale tema riguarda l'ambiente dove si forma il capitale intellettuale, questo deve essere adatto per far in modo che la conoscenza possa venire tradotta da una forma tacita personale ad una forma strutturata a livello organizzativo.⁷⁰

3.4.2. Sfruttare il capitale intellettuale

Come sfruttare efficacemente tale prezioso capitale?

Prima di rispondere a tale domanda risulta fondamentale sapere che il capitale intellettuale è impiegato sia per lavori di routine che per lavori in cui domina l'imprevedibilità. Con quest'ultima modalità di impiego la risorsa intellettuale risulta essere quasi indispensabile per ottenere risultati soddisfacenti.

Purtroppo, però, le imprese che operano in modo flessibile affrontando imprevisti quotidianamente sono ancora troppo poche. Dunque, il capitale intellettuale è ancora troppo poco sfruttato in tutta la sua potenzialità, proprio perché è in organizzazioni in cui dominano i lavori di non-routine che tale capitale può essere prodotto e sfruttato nel modo più efficiente ed efficace possibile.

Difatti, in organizzazioni dove si lavora principalmente per routine la produzione di capitale intellettuale potrebbe rivelarsi eccessiva e controproducente (con sforzi maggiori rispetto ai vantaggi).

Tale risorsa può, inoltre, essere sfruttata dalle organizzazioni che la gestiscono attraverso la sua vendita, dandola in licenza, utilizzandola per far leva su joint ventures.

⁶⁹ sito: w3.uniroma1.it/Documentation/km1.html

⁷⁰ Serafino Calano, Amalia Landolfi e Tomas Schal *Adapt RISE. Un progetto di Knowledge Management* De Angelis Editore (1998); Jay Liebowitz *Knowledge Management – Handbook* (1999) pag.8-1/8-5

3.5. LE COMPETENZE ORGANIZZATIVE

Le *competenze* sono l'insieme di:⁷¹

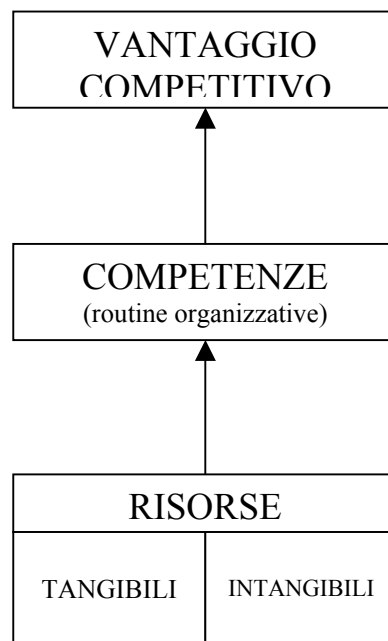
- Conoscenze;
- Capacità e qualità;

proprie della professione o del mestiere che la persona esercita, e che deve utilizzare per il raggiungimento dei risultati aziendali.

In un'organizzazione risorse e competenze possono essere considerate i fondamenti di una strategia di lungo periodo. Tale approccio strategico fondato sulle risorse, noto come *resource-based theory*, è caratterizzato da una definizione dell'impresa data in base a ciò che essa è in grado di fare.

Imprese che hanno adottato strategie fondate sullo sviluppo e l'attuazione di competenze specifiche hanno spesso dimostrato una notevole capacità di adattamento ai cambiamenti esterni. La nuova via per ottenere un vantaggio competitivo consolidato nel tempo sarà allora quella di puntare sulla creazione e sulla gestione delle competenze.

Esiste una relazione tra vantaggio competitivo, competenze e risorse e può essere illustrata nel seguente modo:⁷²



⁷¹ www.isvor.it/approf/ita/compet.htm

⁷² Schema tratto da R.M. GRANT *L'analisi strategica nella gestione aziendale* Il Mulino (1994) pag.129

La risorsa più importante secondo la resource-based theory risulta essere la *risorsa umana*, le cui caratteristiche principali sono:⁷³

- Il grado di addestramento e l'esperienza dei lavoratori che determinano le capacità di cui dispone l'impresa;
- L'adattabilità dei dipendenti che determina la flessibilità strategica dell'impresa;
- La dedizione e la lealtà dei dipendenti che determinano la capacità dell'impresa di mantenere il vantaggio competitivo.

Il personale dipendente risulta chiaramente tangibile, ma le risorse che esso mette a disposizione dell'impresa sono rappresentate dalle sue competenze, conoscenze e dalle sue capacità decisionali e di ragionamento.

Quindi, quest'analisi deve essere rivolta, non tanto alla descrizione e alla valutazione diretta delle risorse umane dell'impresa, ma alla valutazione delle competenze che queste risorse sono in grado di conferire, di far emergere, all'interno dell'impresa.

Poiché l'obiettivo di un'organizzazione è conseguire un vantaggio competitivo sulle dirette concorrenti, si devono identificare le competenze che la distinguano dalle altre imprese; il management si deve continuamente chiedere: "che cosa siamo in grado di fare meglio dei concorrenti?". Tali competenze sono note come *competenze distintive* dell'impresa.

Nella valutazione delle competenze non vanno considerate solo quelle presenti nelle attività in cui l'impresa opera, ma anche e soprattutto quelle potenziali. Ciò significa che ci si deve continuamente chiedere: "in che modo è possibile allargare, sviluppare e reimpiegare le competenze?".

Una delle motivazioni del recente successo di molte imprese è stata proprio la capacità di riconoscere le attività che potevano svolgere meglio e aver costruito le proprie strategie su di esse. Mentre molte altre imprese non sono vincenti, non tanto per l'assenza di competenze distintive, quanto per il mancato riconoscimento delle proprie capacità e per un mancato utilizzo efficace delle stesse.

⁷³ R.M. GRANT *L'analisi strategica nella gestione aziendale* Il Mulino (1994) pag.121-139

3.5.1. Il modello delle competenze

Non si può parlare di competenza senza aver prima considerato la definizione maggiormente ripresa e citata in letteratura, questa definizione si compone di due parti, la prima individua che cosa la competenza è: “una caratteristica intrinseca di un individuo causalmente collegata ad una performance eccellente in una mansione”.

La seconda parte elenca i suoi fattori costitutivi: “ si compone di motivazioni, tratti, immagine di sé, ruoli sociali, conoscenze e abilità”.

Da tale definizione si possono trarre quattro diverse contraddizioni.⁷⁴

- 1) *Stabilità in opposizione a possibilità di sviluppo;*
- 2) *Comportamento in opposizione a caratteristica intrinseca;*
- 3) *Specificità in opposizione a non specificità della competenza;*
- 4) *I fattori costitutivi.*

1) *Stabilità in opposizione a possibilità di sviluppo.*

Questa contraddizione fa capo ad una frequente mancanza di chiarezza terminologica, ma prima di tutto concettuale, tra “competenze” e “capacità”.

La capacità è caratteristica intrinseca, proprio per il suo radicarsi nel patrimonio attitudinale dell'individuo, che è stabile e che rappresenta ciò che permette di riuscire in compiti della stessa natura. Nella competenza c'è di più: essa non può essere identificata solo con l'espressione di *attitudine*, ma comporta un'ulteriore possibilità di apprendimento e di accrescimento riferita ad altre componenti, le quali sono sue parti integranti, costituite dalle *conoscenze* e dalle *esperienze finalizzate*. Conoscenze ed esperienze sono, infatti, gli elementi che permettono la trasformazione in atto dell'insieme delle capacità di un individuo.

Il dilemma di partenza può essere quindi risolto concependo la competenza come un insieme articolato di elementi: le capacità, le conoscenze, le esperienze finalizzate.

L'elemento di *stabilità* è dato dalla capacità mentre l'elemento di *sviluppo* è invece dato dalle conoscenze e dall'esperienza finalizzata. Quindi, la possibilità di articolare *stabilità* con *sviluppo* nella competenza si fonda sul fatto che essa consiste in una più articolata

⁷⁴ William Levati e Maria V. Saraò *Il modello delle competenze* FrancoAngeli (1998) pag.13-61

combinazione tra capacità (che hanno uno sviluppo all'interno dei vincoli dell'attitudine, ma nello stesso tempo garantiscono la stabilità di riuscita), conoscenze (che per definizione possono avere un incremento) ed esperienze finalizzate, che trovano nel contesto i loro limiti, ma anche le loro possibilità di attuazione.

2) *Comportamento in opposizione a caratteristica intrinseca.*

Spesso si verificano una serie di confusioni tra comportamenti ed elemento psicologico di riferimento, questo accade perché la competenza è definita alternativamente, come comportamento (o modelli di comportamento) oppure come caratteristica intrinseca dell'individuo (o tratto di personalità).

È vero che l'elemento osservabile è solo il comportamento, ma è ormai generalmente accettato che esiste una dimensione psicologica alla radice della dimensione comportamentale e che queste dimensioni sono strettamente correlate. Anche se è sbagliato confondere l'una con l'altra o sovrapporle.

La competenza appartiene alla *dimensione psicologica* nel caso in cui si considerano le abilità tecniche, le motivazioni, i tratti e l'immagine di sé, visto che sono tutti eventi psicologici che devono essere rilevati in modo specifico e non sono mai direttamente osservabili o visibili.

La performance, invece, appartiene alla *dimensione comportamentale* ed è costituita dall'insieme dei comportamenti con cui un individuo raggiunge gli obiettivi che gli vengono posti all'interno di un ruolo.

Per avere un nesso logico tra dimensione comportamentale e dimensione psicologica è necessario costruire uno schema di riferimento ben fatto e coerente che spieghi quali siano i fattori costitutivi della competenza e soprattutto le loro interconnessioni (necessario ampliare il discorso ad altri determinanti generali del comportamento come la cultura e la motivazione).

3) *Specificità in opposizione a non specificità della competenza.*

Una possibilità di comporre la questione è quella di slegare da un lato la competenza dalle angustie della specificità della mansione, che impedisce qualsiasi visione del futuro e quindi qualsiasi pianificazione, ma nello stesso tempo di fornire un riferimento contestuale

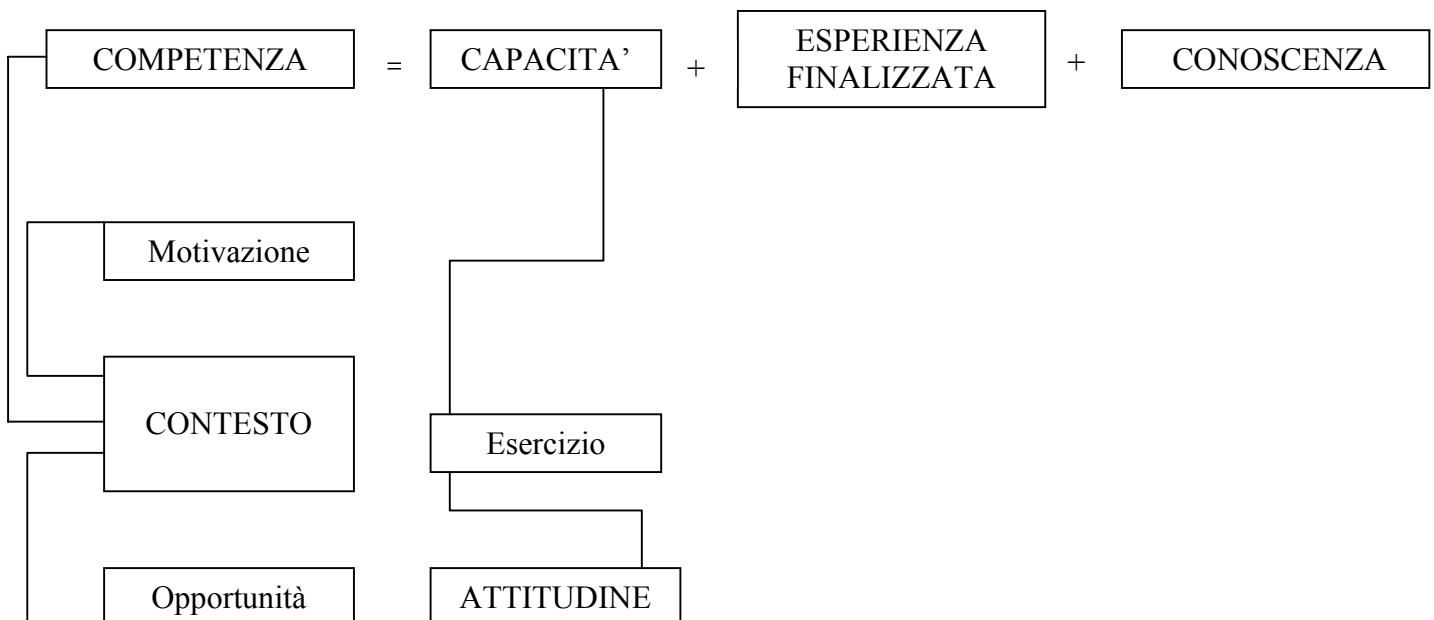
non metafisico che le conferisca una significatività pragmatica e che consenta la rilevazione. Una soluzione a tale opposizione può essere costituita dal concetto di *ruolo*, inteso come insieme dei comportamenti richiesti, in termini di attività, e attesi, in termini di integrazione alla cultura organizzativa.

Con tale dicitura si avrà che l'elemento aspecifico della competenza sarà legato alla *mansione* (compiti prescritti e responsabilità attribuite), perché essa circoscrive le conoscenze, le esperienze e la maggior parte delle capacità ad essa collegate, mentre l'elemento specifico è legato all'*aspetto culturale*.

È ora possibile sostenere che non ci sono uomini per tutte le stagioni e non ci si può basare pedissequamente sul passato professionale di un individuo per prevedere il successo in una situazione diversa, ma bisogna integrare l'analisi delle esperienze e delle conoscenze con l'analisi delle capacità, ricercando le caratteristiche che consentano l'inserimento in una cultura determinata, di cui ovviamente bisogna conoscere i requisiti e gli aspetti specifici.

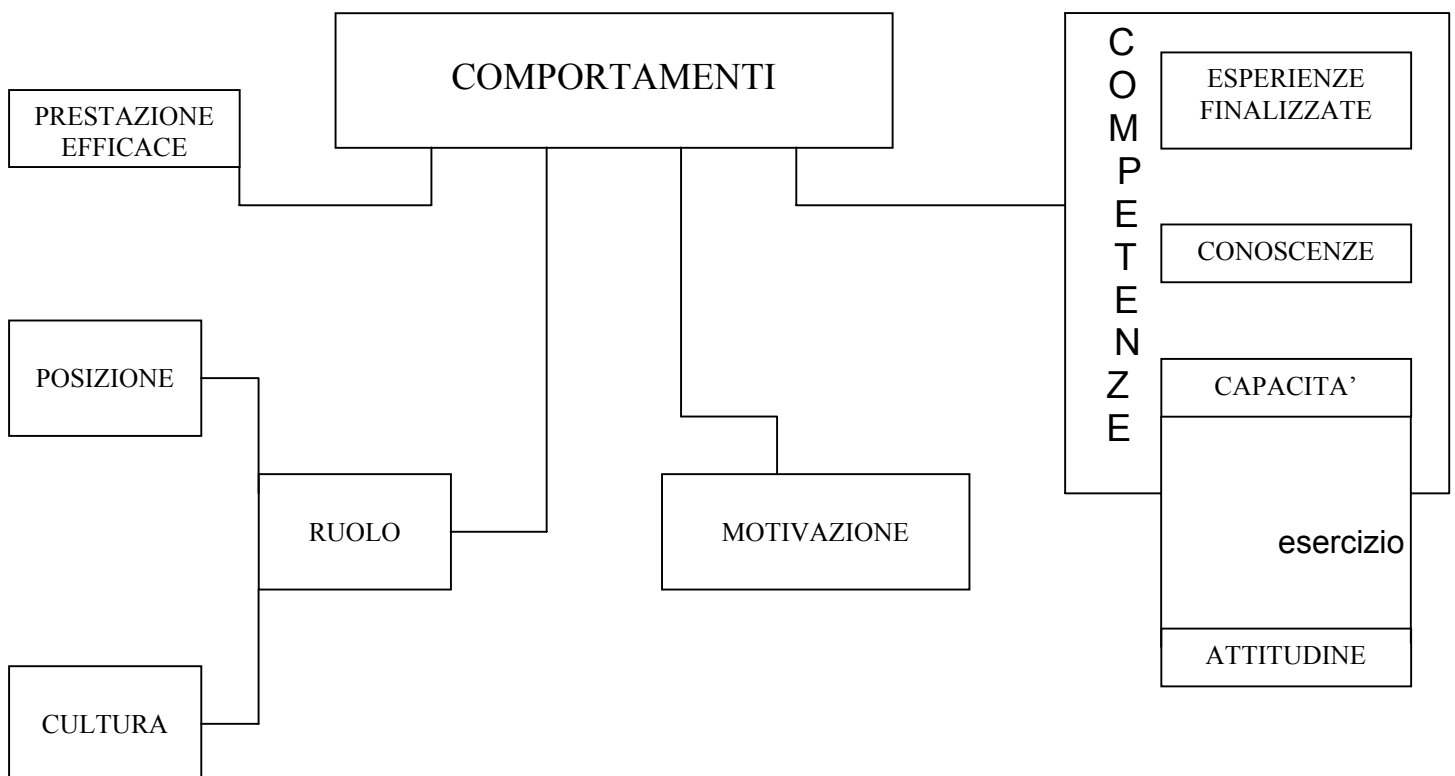
4) *I fattori costitutivi.*

Si veda da subito uno schema che riassume la configurazione della competenza:



Schema tratto da William Levati e Maria V. Saraò *Il modello delle competenze* FrancoAngeli (1998)

Sia il fattore *contesto* che il fattore *motivazione* agiscono come “catalizzatori”, nel senso che essi non entrano direttamente nella composizione della competenza, ma senza di essi la competenza non si può realizzare. O meglio si può dire che il repertorio di risorse che viene considerato costitutivo della competenza (capacità, conoscenza, esperienza finalizzata) rappresenta solo la condizione necessaria, ma non sufficiente all’esistenza della competenza, che è una dimensione operativa, quindi necessita, per essere messa in atto, di altri fattori che consentono a una potenzialità di esprimersi nella realtà concreta e di rispondere così alle sue specifiche aspettative. Questi fattori sono appunto la motivazione e il contesto. La *motivazione*, in particolare, permette la messa in moto, che trasforma capacità, esperienze, conoscenze in competenze applicate e finalizzate. Mentre il *contesto* consiste in un insieme di elementi che conferiscono a una situazione il suo specifico significato e che, come tale, indirizza la scelta dei comportamenti attuabili. La competenza, configurata in questo modo, mantiene una pluralità di dimensioni, ma riconducibili a un nucleo di fattori che le spiegano e le rendono coerenti. A questo punto si può esplicitare un *modello delle competenze* che a livello schematico risulta così configurato:



Schema tratto da William Levati e Maria V. Saraò *Il modello delle competenze* FrancoAngeli (1998)

Il nucleo centrale è rappresentato dai *comportamenti*, i quali sono l'aspetto visibile e concreto da cui non si può prescindere.

Questi vanno, però, correlati con:⁷⁵

- *Le capacità.*

Ogni comportamento è il risultato di una combinazione di capacità e solo la completa combinazione delle capacità assicura la possibilità di messa in atto del comportamento; pertanto, la mancanza di una delle capacità produrrà un comportamento diverso, non un'intensità minore del medesimo comportamento;

- *Il ruolo.*

Ciò che permette ad una persona di esprimere i comportamenti richiesti dal ruolo è la competenza, articolata in un sistema in cui interagiscono capacità, conoscenze ed esperienze finalizzate di un individuo.

Le competenze appartengono alla dimensione psicologica dell'individuo, non sono comportamenti né modelli di comportamento, ma si esprimono attraverso i comportamenti;

- *La motivazione.*

Il passaggio dalla competenza al comportamento in atto è assicurato dall'azione della motivazione alimentata dal più generale contesto;

- *La prestazione efficace.*

I comportamenti diventano prestazione efficace se si conseguono in maniera congruente con il ruolo organizzativo. In tal caso si può dire che non esistono competenze organizzative, ma solo comportamenti richiesti dall'organizzazione, che vengono realizzati da competenze attivate dall'individuo nella realtà specifica che il contesto richiede.

Applicare in modo dinamico questo *modello delle competenze* comporta una ridefinizione dei ruoli organizzativi in base al mutamento del sistema organizzativo, e l'aggiornamento delle competenze non implica riprendere da capo ogni volta l'intero sistema ridefinendo tutto da capo. O meglio, l'adattamento ad una situazione diversa consiste nel valutare quali combinazioni di competenze sono necessarie per rendere possibili i comportamenti richiesti dai nuovi ruoli.

Tale modello presenta, però, diversi punti deboli: l'eccessiva attenzione all'impresa avulsa dal sistema competitivo di cui fa parte, la difficile teorizzazione, il non ben chiarito rapporto

tra intenzionalità e casualità. Inoltre, il modello non sarebbe applicabile a qualsiasi tipo di impresa.

Questa teoria presenta dei fattori di rigidità nell'attuare una strategia basata sulle competenze, in contraddizione con la pretesa dinamicità del modello.

Una soluzione potrebbe essere quella di considerare il modello delle competenze insieme a quello classico di Porter, partendo dagli elementi comuni: il vantaggio competitivo inteso come valore offerto al cliente; l'analogia tra "meccanismi d'isolamento" considerati dal modello delle competenze (in termini più correnti, le competenze distintive e uniche che determinano il successo di un'azienda) con le barriere all'ingresso del modello porteriano; la replicabilità del modello delle competenze a livello di sistemi di alleanze (es. i distretti produttivi), che porta ad una maggiore considerazione dell'ambiente esterno, e quindi a un avvicinamento all'ottica porteriana.

Alla fine, si crea una riconciliazione tra le due teorie attraverso un modello che dà un peso equilibrato da una parte ai processi di valorizzazione delle risorse-competenze aziendali, dall'altro alle specificità dell'ambiente competitivo.⁷⁶

3.5.2. La routine come competenza organizzativa

Le *routine* fanno riferimento alla parte automatica e abitudinaria del "saper fare" di un'organizzazione. O meglio, il "saper fare" di un'organizzazione è in larga misura affidato a comportamenti collettivi resi automatici ed efficientemente coordinati dall'esperienza. Le routine sono depositarie di esperienza, vale a dire di competenze. Queste in una prospettiva evolutiva, però, non possono solo essere accumulate, ma devono anche essere adattate e rinnovate (Teece).⁷⁷ Quest'idea si incorpora nelle *routine organizzative* attraverso un loro livello superiore.

Si tratta di *routine governative* che fanno evolvere le *routine operative*, incorporando l'aspetto dinamico, e non solo quello ripetitivo, delle competenze organizzative.

⁷⁵ Levati e Saraò opera cit. pag.13-61

⁷⁶ Alberto De Toni e Stefano Tonchia *Pianificazione strategica e competenze aziendali* in "Economia & Management, n.3, (Maggio 1999)

Rilevante è, ora, comprendere perché le competenze organizzative tendono ad accumularsi principalmente sotto forma di routine.

Sono state rilevate tre ragioni principali:

1. Vi sono vantaggi di “efficienza cognitiva” nelle routine; routinizzare un’attività consente di svolgerla più rapidamente e senza ricorrere a costose forme di analisi razionale. Le routine, quindi, evitano che un’impresa si impegni in attività di problem solving su problemi già noti e per i quali ha appreso soluzioni collaudate e automatiche. In buona sostanza, le routine riducono lo sforzo cognitivo.

Lo svantaggio: può accadere che una routine venga automaticamente attivata anche quando non è opportuno, solo perché si manifestano alcuni degli stimoli che solitamente la innescano.

2. Le routine hanno una funzione “politica”, consentendo di ridurre il livello di conflitto fra gli individui coinvolti in un’attività. In pratica, le routine costituiscono un compromesso tra aspettative e motivazioni divergenti, che si consolida con la pratica. Una delle caratteristiche delle routine che si affermano come risultato di una negoziazione è di non essere mai rese completamente esplicite, soprattutto quando sono palesemente in contrasto con le procedure standard;

3. Le routine consentono di risolvere i dilemmi insiti nel coordinamento di attività collettive. Una delle situazioni di coordinamento più critica è quando esistono diverse alternative ugualmente valide e l’appropriatezza della decisione dipende solo dal tipo di decisione degli altri. In tal caso il contributo delle routine è quello di aumentare la prevedibilità del comportamento degli altri identificando caratteristiche di salienza condivise e consolidate.

Da queste “ragioni” si comprende che il repertorio di soluzioni che formano le routine di un’organizzazione non è un insieme statico e predefinito. Difatti, quando nuove alternative vengono esplorate e selezionate si pone il problema di memorizzare questi nuovi elementi di conoscenza. O meglio, si tratta di tradurre una singola esperienza, spesso individuale, in conoscenza organizzativa che possa essere successivamente utilizzata anche da altri. Quest’attività di “routinizzazione” si basa su un processo di apprendimento organizzativo.

⁷⁷ Teece D, Pisano G., Shuen A. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, in G. Dosi, R. R. Nelson, S. G. Winter *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* Oxford University Press, New York

Da quanto argomentato sin'ora si può concludere sostenendo che uno dei principali strumenti per memorizzare la conoscenza consiste nella ripetizione (remembering by doing). Vale a dire, nella *routinizzazione*, visto che le routine sono una forma di conoscenza stabile, automatica, ripetuta e affidabile, che viene applicata e replicata in situazioni anche molto diverse dal contesto originario.⁷⁸

(1997)

⁷⁸ R.M. GRANT *L'analisi strategica nella gestione aziendale* Il Mulino (1994) pag.139-142
Andrea Lipparini *Le competenze organizzative* Carocci Roma (1997) pag.67-88