

SALVATORE LAZZARA

CONDIVISIONE DELLA CONOSCENZA E PROCESSI AUTOREGOLATIVI • 1

Quali dovrebbero essere i presupposti di metodo e i concetti guida che ci permettano di affrontare il problema del passaggio dal senso dell'azione e della conoscenza del singolo al senso, per così dire, generalizzato, dell'azione microsociale, gruppale, organizzativa?

Ci piacerebbe poter accettare acriticamente un approccio improntato ad una sorta di *realismo ingenuo*, e quindi dichiarare che:

- esiste negli individui una tensione insopprimibile all'interazione e alla coesione intersoggettiva;
- i sistemi sociali sono contesti oggettivi e reali, **ambienti non ambigui** dell'azione collettiva;
- essi **esistono a prescindere** dalla volontà di adesione degli individui;
- essi si danno regole condivise **pacificamente** dai propri componenti;
- tra i vari sistemi sociali, si possono individuare nelle "organizzazioni" dei contesti di analisi peculiari e privilegiati, per il fatto che esse incorporano nel proprio tessuto connettivo chiari valori guida, ma soprattutto **scopi determinati condivisi dai singoli in maniera non contraddittoria**;
- la conoscenza circola all'interno dei sistemi e può essere **gestita**.

Ammesso che si possa dare davvero per scontati e verificati questi presupposti potremmo, su queste basi, affrontare il tema della donazione di senso nei sistemi sociali come una semplice **amplificazione** dei meccanismi con cui ogni individuo costruisce il proprio apparato di significati, la propria matrice cognitiva, le proprie strategie per l'azione nei contesti.

Sarebbe così pacifico, rifacendoci alle riflessioni, ormai **classiche**, condotte da Argyris e Schon (1978) e Senge (1992), parlare senza problemi o dubbi dell'esistenza di una matrice cognitiva organizzativa, e quindi di un apprendimento organizzativo (*organisational learning*), o se volete di organizzazione che apprende (*learning organisation*).

• Copyright (c) Brain Cooperation (2008) -Tutti i diritti sono riservati. Pubblicato con l'autorizzazione dell'autore.

¹ Una precedente versione è stata pubblicata in E. Nunziata, L. De Bernardis, M. Distratis, G. Ferrari, Team per il successo : Riconoscere, progettare e gestire team autoregolati ad alta performance, Franco Angeli, Milano, 2007



Allo stesso modo potremmo senza indugio dichiarare la possibilità reale di una gestione della conoscenza organizzativa, intesa come sviluppo di un approccio di tipo socio-tecnico all'analisi dei flussi di informazioni, dati, conoscenze individuali all'interno delle strutture, non importa quanto snelle, piatte, latenti o lasche esse siano, (Nonaka e Takeuchi, 1995, trad.it. 1997).

Ma le cose non stanno sempre esattamente così.

Da un lato occorre evidenziare, (Lazzara 2003) la necessità di operare con molta prudenza l'indagine sulla gestione della conoscenza intersoggettiva a partire da un approccio "ingegneristico" allo studio dei contesti organizzativi o più generalmente sociali; il richiamo si fa più forte se si osserva con quanta facilità abbiano trovato successo, fra gli studiosi d'organizzazione e i professionisti che operano in questo campo, tali tipologie di soluzioni, che si rifanno per lo più all'ormai classico modello alla "Nonaka".

Dall'altro resta comunque interessante, anche ai fini della nostra analisi, l'attenzione posta da questo autore all'incontro possibile fra un approccio **oggettivista**, di matrice occidentale, che vede il sapere come proprietà generale e astratta e pertanto indipendente dal soggetto conoscitore, e un approccio **soggettivista**, di matrice orientale, che vede il sapere come proprietà emergente, intimamente legata all'esperienza conoscitiva del soggetto.

Secondo il primo approccio, **sapere** significa **avere la possibilità di descrivere un oggetto** di conoscenza per come è in sé, indipendentemente dal soggetto, dalle sue credenze, dal suo *background* culturale e sociale; per il secondo approccio, **sapere** è invece essere in grado di **descrivere la relazione** che si instaura tra un soggetto che conosce e l'oggetto di tale conoscenza;.

Rimane inoltre valida se, pure con molte limitazioni, la suddivisione di Nonaka fra conoscenza **esplicita** e **tacita**, in questo debitrice di un'intuizione di Polany (1990).

Qui è importante sottolineare gli aspetti "operativi" di questa distinzione: il sapere esplicito, è un sapere astratto (cioè indipendente da un contesto specifico) e generale (cioè applicabile in più contesti). Una volta incorporato, nel caso delle organizzazioni produttive, in un prodotto o servizio, oppure più generalmente in una prassi operativa, esso può generare valore attraverso la sua **replicazione**.

La conoscenza esplicita può essere articolata, catturata e memorizzata nelle "memorie dell'organizzazione". Viceversa, la conoscenza tacita è effimera, comprende pareri soggettivi, intuizioni e modi di vedere le situazioni.

La conoscenza tacita è personale, difficile da formalizzare e, pertanto, difficile da comunicare agli altri. La conoscenza tacita si può dividere a sua volta in sottocategorie; la divisione più semplice è tra conoscenza tecnica e cognitiva: la prima riguarda la manualità e si colloca nel campo delle arti e delle abilità concrete; la seconda concerne l'elaborazione e coinvolge i modelli mentali, gli schemi, i paradigmi, le prospettive che ciascuno di noi crea.

Va detto a questo punto che, anche se spesso si confonde l'elaborazione di nuova conoscenza a partire da quella già esistente con il processo di creazione e di sviluppo di nuovi contenuti, di nuovo senso, quest'ultimo processo è sostanzialmente diverso dal primo, e nasce dall'apprendimento inteso



come capacità di ottenere *know-how* per risolvere problemi specifici in base al contesto in cui si deve operare, alla quale segue la capacità di cambiare il contesto stesso. Considerando che gli apprendimenti più profondi nascono da esperienze dirette, per noi è evidente il forte legame tra apprendimento e conoscenza tacita.

Da qui, a nostro avviso, il primo punto critico di approcci alla “Nonaka”: «la conoscenza tacita **può davvero essere trasformata** in conoscenza esplicita, quindi “esternalizzata”, trasmessa e memorizzata? E in queste circostanze, le organizzazioni, compiono un passo in avanti nel processo di apprendimento interindividuale?»

La figura che segue mostra, l’aspetto forse più famoso e controverso del modello di Nonaka, il passaggio di conoscenza da un tipo all’altro, o all’interno dello stesso tipo, cioè la forma della **conversione della conoscenza**. In questo modello ogni possibile conversione crea nuova conoscenza con un contenuto ben preciso, attraverso quattro fasi.

Conoscenza tacita	socializzazione	esteriorizzazione
da		
Conoscenza esplicita	interiorizzazione	combinazione

Tab. 1 – modello di conversione della conoscenza (tratto dal. Nonaka, H. Takeuchi, 1997, trad. it. pag. 102)

Nelle migliori intenzioni il ciclo sopra rappresentato è infinito, e in costante espansione del proprio campo di applicazione (individuo, gruppo, organizzazione, società, ecc...).

Questa impostazione certo soddisfa un requisito fondamentale per attrarre l’interesse degli studiosi delle organizzazioni, dei manager, dei consulenti d’azienda. La replicabilità dei processi produttivi è infatti alla base delle economie di scala così come la replicabilità del sapere è alla base delle economie di apprendimento. Se il sapere non fosse oggettivabile/replicabile (e per esserlo deve essere indipendente dal soggetto che lo produce), allora non varrebbe neanche la pena di parlare di conoscenza organizzativa.

Questo, dal nostro punto di vista, rappresenta già un forte elemento di criticità. Ma qui si espone anche l’idea di un processo attraverso il quale il sapere soggettivo viene “ripulito” dagli elementi che lo rendono specifico e concreto, rendendolo generale e astratto (in altre parole, nuovamente oggettivo). In questo senso, la soggettività è vista un po’ come la condizione in cui il sapere nasce, ma non come una sua caratteristica intrinseca; attraverso l’esperienza soggettiva noi produciamo un sapere, ma

questo sapere può essere reso oggettivo, senza perdita di senso nella sua estrazione dal contesto soggettivo.

È sempre possibile, insomma, operare le "conversioni di conoscenza", e questo dovrebbe essere sempre valido per le organizzazioni ma anche per i *team*, a maggiore o minore grado di autoregolazione.

Proviamo allora a spingere più avanti questo ragionamento, per individuarne un possibile piano di superamento.

Perché questo processo di trasformazione abbia inizio e diventi fonte di apprendimento continuo, è necessario creare le condizioni adatte. In generale ci deve essere una forte motivazione allo scambio di conoscenza (e come questa motivazione si manifesti nei singoli, o peggio, si possa stimolare **artificialmente**, rappresenta un'ulteriore criticità del modello). In questo modo si può dare origine a una **politica di apprendimento**, trasversale nell'organizzazione. Tale politica si dovrebbe basare su cinque concetti fondamentali.

- **intenzionalità**: il processo non deve essere fine a se stesso ma rivolto a obiettivi noti e condivisi da tutti i partecipanti al processo stesso; paradossalmente, una certa ambiguità o indeterminazione nella definizione degli obiettivi può stimolare la nascita di nuove idee;
- **autonomia**: tutti i partecipanti al processo devono essere messi in condizione di lavorare in completa autonomia per poter far emergere le proprie conoscenze; d'altra parte, devono essere in grado di cogliere appieno le opportunità offerte dall'autonomia e di saperla gestire;
- **ridondanza**: le informazioni a disposizione non devono limitarsi allo stretto necessario per raggiungere l'obiettivo, ma essere sovrabbondanti per permettere di gestire nel modo migliore le spinte all'innovazione generate dal processo;
- **caos**: si tratta di caos creativo, cioè di una situazione in cui è necessario abbandonare gli schemi mentali tradizionali per inventarne altri, più aderenti alle necessità che si manifestano: spesso il caos nasce da situazioni di crisi;
- **varietà**: perché il processo dia i massimi frutti, a esso devono concorrere conoscenze di tipo diverso, che portino un approccio ai problemi di tipo originale.

Tutte queste caratteristiche dovrebbero ritrovarsi, in teoria, ogni volta che si incontrano *team* autoregolati, temporanei, gruppi di progetto, perlomeno ogniqualvolta queste strutture siano **spontaneamente create** all'interno dell'organizzazione, **emergendo** dal contesto d'azione come **necessarie**. Più difficile è ritrovarle come elementi caratterizzanti nell'organizzazione nel suo complesso.

Se il processo di creazione della conoscenza intersoggettiva, viene visto come infinito e circolare e i suoi confini non coincidono con quelli di un sistema sociale isolato, lo scopo della creazione della conoscenza risiede nella migliore interazione del sistema con l'ambiente esterno, includendo così nella relazione costruttiva anche attori esterni.



Il sistema sociale (in questo caso l'organizzazione produttiva) è visto come una rete comunicativa in cui si canalizzano processi creativi individuali, strategie cognitive che si diffondono, determinando l'insorgere di una cultura organizzativa, di una visione condivisa e di una conoscenza organizzativa.

Nulla di più semplice, apparentemente. Ma sotto questa semplicità viene a celarsi, a nostro avviso, una ideologia ingenuamente realista, che possiamo riassumere nella frase: «è sempre possibile condividere senso e conoscenza in un contesto intersoggettivo». Oggi questo appare più uno *slogan* che una realtà.

La gestione della conoscenza alla "Nonaka" implica infatti che un'organizzazione e un sistema sociale, esistano **prima** degli individui, che essi vi aderiscano felicemente, che siano sempre disposti a condividere spazi di interazione, che la conversione di conoscenza sia un processo non ambiguo e che non ci siano, in questo processo, perdite di senso e di significato. Ma un simile contesto per l'azione organizzativa difficilmente si può trovare nella realtà.

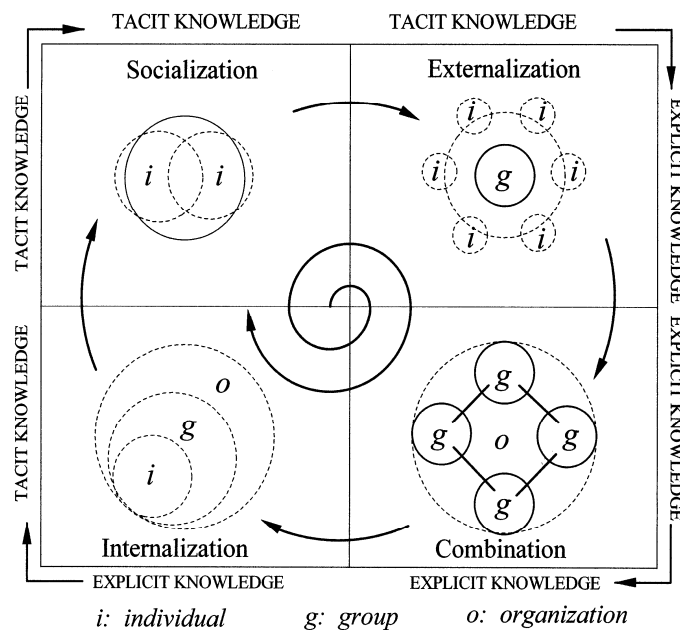


Fig. 1 – le forme dell'interazione nella creazione di conoscenza. (Fonte: Nonaka e Kohnno, 1998).

Su questo ultimo aspetto, di per sè assai critico, viene proposta da Nonaka e Kohnno (1998) una versione più sofisticata del modello con una precisazione riguardo al **come** e al **dove** la conoscenza organizzativa viene elaborata e condivisa, attraverso il concetto di **BA**. Con questo termine giapponese, traducibile solo parzialmente con l'equivalente italiano **luogo**, si intendono unificare gli spazi fisici, mentali e virtuali attraverso cui la conoscenza si condivide nelle organizzazioni. Alle quattro fasi del modello di condivisione si aggiungono allora quattro tipologie di **BA**, quattro modalità di interazione e quattro proprietà o caratteristiche della conoscenza prodotta.

- Il *BA* come luogo dell'origine della conoscenza (*originating BA*); fase della *socializzazione*, relazione faccia-a-faccia fra individui, proprietà *simpatetica* ed *esistenziale* della conoscenza prodotta;
- Il *BA* come luogo dell'interazione (*interacting BA*): fase dell'esternalizzazione, relazione tra pari, proprietà **riflessiva o concettuale della conoscenza**;
- Il *BA* come luogo virtuale (*Cyber BA*): fase della combinazione, relazione fra gruppi, proprietà sistemica della conoscenza;
- Il *BA* come luogo della pratica (*exercising BA*): fase dell'internalizzazione, ritorno all'individualità, proprietà sintetica ed operativa della conoscenza prodotta.

Il *BA* è il tentativo di rendere evidente il meccanismo operativo e quotidiano con cui la conoscenza emerge e si manifesta nelle pratiche organizzative. Risulta altrettanto evidente che, se queste modalità di azione organizzativa esistono, esse possono più facilmente applicarsi ai casi di strutture emergenti autoregolate, come ad esempio i *team* di progetto ovvero i gruppi professionali.

Ma come si strutturano, come emerge il loro senso? Da questo punto in poi ci proponiamo di seguire una strada alternativa, che recuperando gli aspetti positivi dell'approccio al *Knowledge management* nei *team* autoregolati, ma rifiutandone una deriva ingenuamente realista, cerchi altre spiegazioni all'emergere di un senso e di un contesto condivisi, un rapporto fra senso e contesto che oltrepassi, senza negarlo o annullarlo, l'orizzonte del singolo.

L'utilizzo di un approccio più **costruttivista** (Bocchi e Ceruti 1984, Brown e Duguid 1991, Gargani 1999) allo studio della costruzione della conoscenza intersoggettiva ha, come prima conseguenza, nel momento in cui si compie il passaggio dal singolo alla dimensione sociale, il riconoscimento del fatto che:

- un contesto sociale non è propriamente un "luogo" fisico e reale, un contenitore in cui si depositano i flussi di conoscenza degli individui;
- che la sua esistenza, come ambito della possibilità di relazioni significative collettivamente, cioè dotate di senso intersoggettivo, è determinata dal verificarsi di un processo di lenta ri-descrizione delle conoscenze individuali;
- che la natura stessa di questo processo impone di pensare a questo contesto come ad uno spazio delle relazioni apparentemente senza confini.

Bibliografia di riferimento

Lazzara S. (2003), "Conoscenza condivisa", Manifestolibri, Roma..

Nonaka I. Takeuchi H. (1998), "*The Knowledge Creating Company*", Oxford University Press, N. Y.

Nonaka I. Konno N. (1998), "*The Concept Of "Ba"*", *California Management Review*", Vol. 40 N.3,.

Polany M. (1990), "La Conoscenza Personale", Rusconi, Milano.

