

Luca De Biase

KNOWLEDGE MANAGEMENT /3

Informatica Umanistica
Università di Pisa
Dispense del corso 2022

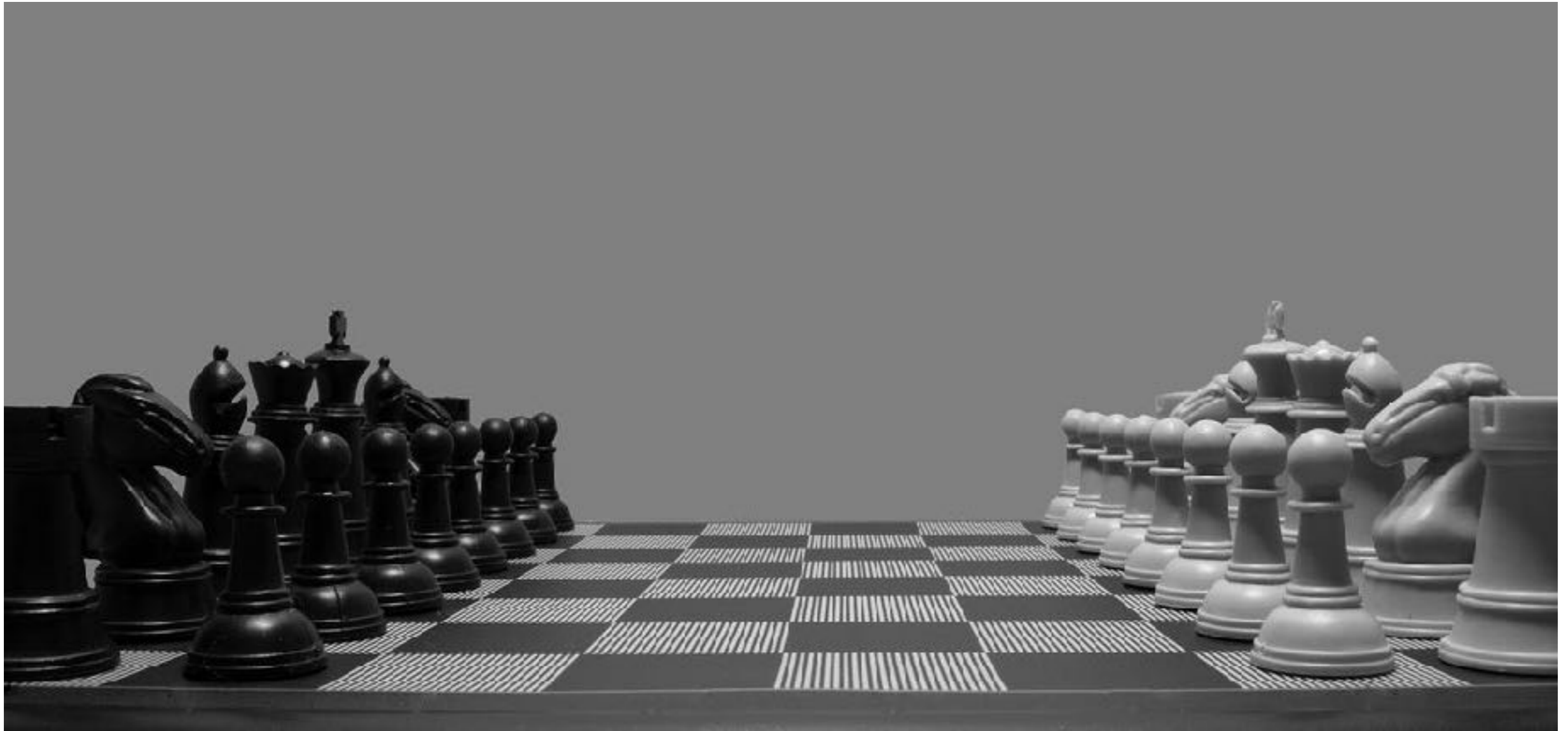


Terza lezione

MANAGEMENT

- Decisioni
- Transazioni
- Apprendimento
- Processi

L'innovazione non è soltanto tecnologica. È organizzativa. Ma anche questo in un senso nuovo. Se un tempo si poteva dire che la politica aziendale era stabilita dall'imprenditore che poteva contare sul suo management per realizzarla, oggi la situazione è ben più complessa. La realizzazione è interpretazione, oppure si condanna all'obsolescenza. Il management si occupa peraltro delle risorse tecnologiche ma molto di più delle persone che riesce a condurre nella direzione coerente con le strategie aziendali. In moltissimi casi, la motivazione delle persone, nell'economia della conoscenza, è più importante delle risorse che hanno a disposizione. Migliorarsi, soprattutto nell'economia della conoscenza, significa essenzialmente imparare. Peter Senge ha lavorato una vita a discutere e descrivere la possibilità di avere "organizzazioni capaci di apprendere". La sua ricerca nella scienza dei sistemi e il suo insegnamento alla MIT Sloan School of Management hanno avuto uno straordinario successo e il suo libro ha venduto alcuni milioni di copie. Parte dal prendere coscienza che il mondo è un sistema complesso e che non lo si può fare a fette senza perdere informazione fondamentale. «Se si taglia un grosso elefante in due non si ottengono due piccoli elefanti», dice Senge. Questo significa che più che applicare tecniche per gestire e decidere occorre sviluppare una capacità sempre più grande di lettura e interpretazione della realtà: «Gli strumenti e le idee presentati in questo libro hanno lo scopo di distruggere l'illusione che il mondo sia fatto di forze separate e scollegate».

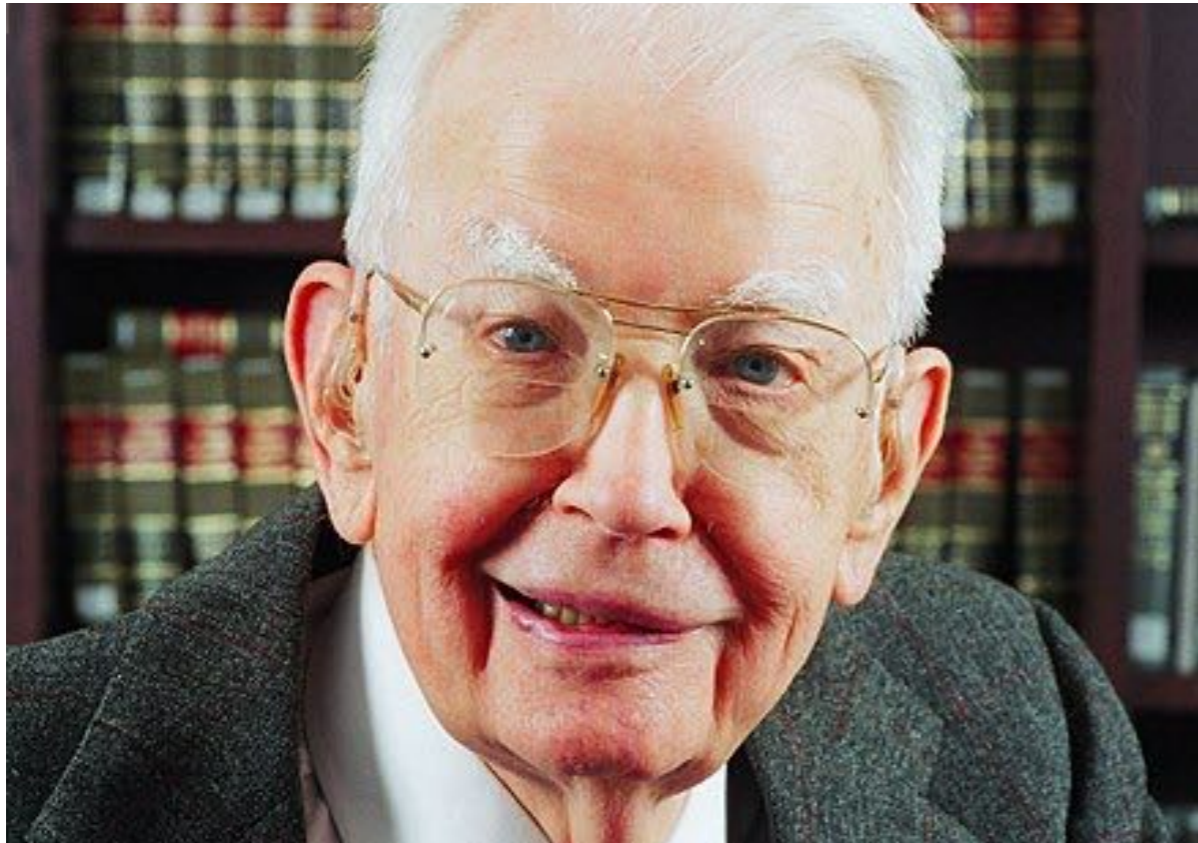


Il sistema che si adotta per prendere decisioni influenza il risultato di ogni partita. Sarà razionale o intuitivo. Ma non sarà mai migliore della conoscenza da cui parte.

Conoscenza e processi decisionali

Il problema della qualità della conoscenza è il problema della qualità dei processi decisionali. Modi giusti per decidere insieme possono essere diversi nelle diverse strutture della convivenza - dalla democrazia all'azienda -

ma nessuna decisione può essere giusta se non è fondata sulla migliore conoscenza possibile intorno all'argomento sul quale si prendono le decisioni. La qualità del sistema di knowledge management è parte integrante del processo decisionale e definisce la qualità delle decisioni e delle azioni che alla fine ne emergono.



Costi di transazione

Se il mercato è ben organizzato, perché uno dovrebbe lavorare sempre per un'impresa? Non dovrebbe scegliere ogni giorno per chi lavorare? No, se l'impresa minimizza i costi di transazione. Ronald Coase (nella foto in alto) ne ha scritto in un articolo fondamentale del 1937 che ha messo in chiaro come la direzione imprenditoriale e manageriale generino effettivamente efficienza rispetto ai costi che si devono sostenere per contrattare sul mercato internalizzando le relazioni tra persone che lavorano allo stesso obiettivo. Douglass North ha poi mostrato come le istituzioni abbiano un ruolo fondamentale nella determinazione dei costi di transazione: le istituzioni possono facilitare bassi costi di transazione e dunque alimentare la crescita. Agiscono attraverso i sistemi di misura, enforcement, ideologia, dimensione del mercato. I costi di transazione sono: costi per ricerca e raccolta di informazioni; costi per le trattative; costi legali.



Organizzazione scientifica del lavoro

Frederick W. Taylor (foto in basso) ha studiato una forma organizzativa del lavoro che spezza le azioni in un insieme di micro-operazioni. La conoscenza dell'insieme resta all'azienda. Il taylorismo è diventato sinonimo di fordismo.



La valorizzazione della conoscenza tacita

Michael Polanyi ha descritto la “struttura della conoscenza tacita”, in un libro del 1958. Le persone conoscono integrando una conoscenza inconscia e una consapevolezza cosciente: invece di oggettivizzare ciò che si conosce, nel mondo di Polanyi, gli umani conoscono interagendo, coinvolgendosi, impegnandosi insieme a ciò che conoscono. Hiroataka Takeuchi (foto) e Ikujiro Nonaka si sono ispirati a Polanyi per scrivere *The Knowledge Creating Company* (Oxford University Press 1995). La conoscenza tacita è difficilmente formalizzabile, la conoscenza esplicita può essere codificata e trasmessa. Il problema aziendale è rendere esplicita la conoscenza tacita. Nell’artigianato, per Richard Sennett, questo è un argomento decisivo.

Learning organization

Peter Senge è uno scienziato dei sistemi che lavora all’MIT e ha scritto *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (1990, rev. 2006). Le aziende sono sistemi dinamici in condizione di adattamento e miglioramento continuo. Il cambiamento avviene se esiste un motivo forte per cambiare, se c’è tempo, se si lavora insieme per eliminare le barriere al cambiamento.

L'organizzazione che apprende / 2

Peter Senge ha lavorato una vita a descrivere la possibilità di avere "organizzazioni capaci di apprendere". La sua ricerca nella scienza dei sistemi e il suo insegnamento alla MIT Sloan School of Management hanno avuto uno straordinario successo e il suo libro ha venduto alcuni milioni di copie. La disciplina fondamentale, come si diceva, è il pensiero sistemico. Accettando di vedere il mondo o le sue componenti come sistemi complessi si sviluppa una capacità di lettura della realtà che è profondamente superiore a quella di chiunque si accontenti di approfondire un particolare aspetto della realtà pensando di conoscerne la fenomenologia in una chiave di lettura lineare fatta di certezze e di relazioni di causa ed effetto stabili e riconoscibili. I sistemi complessi non sono fatti così. Il clima è ovviamente un sistema complesso. Ma lo sono anche tutte le attività umane, come lo è il cervello e l'universo: sistemi nei quali ogni componente è collegata con ogni altra e coevolve con le altre, in una matassa di condizionamenti e influenze reciproche, diretti e indiretti, che possono richiedere tempi brevi o lunghi per manifestarsi pienamente. La seconda disciplina che Senge cita è la "maestria personale": un percorso infinito di miglioramento personale che serve a chiarire

continuamente la visione di ciascuno, a concentrare le energie, a sviluppare la pazienza, a vedere la realtà con obiettività. Un'organizzazione che apprende sa incoraggiare tutti i suoi componenti a sviluppare le loro capacità in questa direzione. La terza disciplina che Senge cita è quella che aiuta a essere consapevoli dei modelli mentali che si usano per riconoscere le situazioni e agire velocemente. Si parte da osservare i modelli mentali che ciascuno usa nella sua quotidianità per prenderne coscienza e discuterli, mettendoli a confronto con la realtà. In questo modo ciascuno si apre alle idee degli altri e può imparare. La quarta disciplina è quella che serve a costruire una visione comune, il che in fondo è la leadership: ma una forma di guida che accetta il feedback e anzi sa di arricchirsi costantemente proprio attraverso il rapporto con il feedback. L'ultima disciplina è l'"apprendimento di squadra" quello che porta gli appartenenti a un gruppo che lavorano insieme a coordinarsi sempre meglio con risultati sempre migliori, per tutti e per ciascuno. È il dialogo il fondamento dell'apprendimento di squadra, secondo Senge: quella condizione di comunicazione nella quale tutti sospendono i loro pregiudizi e si aprono a pensare insieme. La motivazione di lavorare insieme e di migliorarsi costantemente è alla base di qualsiasi risultato positivo che si possa ottenere in una comunità.



*Yochai Benkler è un economista che insegna e fa ricerca al Berkman Center di Harvard. Ha scritto *The Wealth of Networks**

Riproducibilità della conoscenza

Yochai Benkler insegna che il costo di riproduzione della conoscenza è zero. Crearla la prima volta è costoso ma chi la cede a qualcuno non la perde e può cederla a molti altri senza perderla. Ovviamente gli strumenti per condividerla

non sono gratuiti. E soprattutto può costare molto assorbirla una volta ricevuta e applicarla. Nelle Learning companies l'organizzazione per gestire la conoscenza in tempo reale richiede una preparazione tutt'altro che banale. [Omar El Sawi per esempio ne parla in diversi lavori scientifici.](#)

I processi del knowledge management

I processi aziendali per l'organizzazione della conoscenza sono a grandi linee: creazione, archiviazione, ricerca, trasferimento, applicazione. Le strutture delle piattaforme e i media che li facilitano e rendono possibili hanno conseguenze sulle forme della conoscenza emergente. È il tema della media ecology. Nella scelta dei media che servono i processi citati occorre pensare non soltanto alle immediate conseguenze operative, ma anche alle più profonde conseguenze cognitive. Un'informazione ben archiviata ma poco comprensibile non è un valore per la gestione della conoscenza. Un'informazione facilmente reperibile ma non comunicata non è un valore per la collaborazione tra le persone. Il progetto di knowledge management è uno dei processi fondamentali della strategia dell'azienda in termini di gestione delle risorse umane, di efficienza produttiva, di qualità della relazione con il mercato, di valorizzazione patrimoniale, di abilitazione dei processi adattivi e innovativi, di facilitazione delle dinamiche di risposta al cambiamento esterno o di anticipazione e generazione del cambiamento. La difficoltà consiste nell'affrontare un sistema complesso con un sistema che serva alla semplificazione ma non scada nella banalizzazione.

Possiamo discutere di queste questioni a livello macro e micro. Quali sono le tecnologie fondamentali? Per la creatività ovviamente si va dai sistemi per produrre ed elaborare foto, video e testi, alle tecnologie che costituiscono un alimento per la capacità e la voglia di creare. Per l'archiviazione ci sono i data base ma anche tutti i sistemi di registrazione automatica che si appoggiano agli strumenti che consentono di svolgere altre attività: la certificazione delle informazioni per esempio garantita con sistemi come la blockchain potrebbe fare parte di questo tema dell'archiviazione. Per la ricerca, dai motori come Google, agli aggregatori, ai sistemi di suggerimento push, ai sistemi di query dei data base a mille altre soluzioni di ricerca attraverso la collaborazione: forse gli stessi sistemi di Analytics possono essere considerati forme di ricerca di informazioni elaborate. La comunicazione ha moltiplicato gli strumenti dalla mail alla messaggistica, dai social network ai blog e altri siti web e molto altro. Per l'applicazione della conoscenza ci sono sistemi connessi alle varie forme di produzione, dai robot alle macchine automatiche, dai sistemi di management della progettazione ai software per la generazione di prodotti creativi, che si toccano con le soluzioni citate all'inizio. In tutti questi argomenti ci sono problemi nella relazione tra la strumentazione e i suoi risultati in termini di conoscenza.

I processi aziendali per l'organizzazione della conoscenza

