

Prefazione

Sul rapporto tra conoscenza e impresa si è scritto moltissimo. Nel 2000 Paul Burden compila una bibliografia sul *knowledge management* riportando 900 libri e circa 8000 articoli. Nel 2003 Herwig Rollet redige una bibliografia con oltre 1000 articoli. Nel 2006 David Schwartz riferisce che circa 500 articoli annui sono pubblicati su 15 riviste specializzate. Non c'è dubbio che il tema della conoscenza sia in una fase di ricerca divergente, oggetto di molteplici linee di ricerca, sollecitate dalle innovazioni tecnologiche, dai cambiamenti economici e sociali e dalle più recenti scoperte delle neuroscienze e delle scienze cognitive. Non c'è da meravigliarsi che, sottoposta a tante spinte, la comunità scientifica si frammenti in tanti gruppi eterogenei, ognuno con le proprie linee di indagine e i propri metodi.

Bisogna plaudire gli autori del presente volume che cercano di mettere le mani in questo caos creativo allo scopo di tracciare un quadro d'insieme che orienti coloro che, per interesse professionale o per curiosità scientifica, intendono approfondire il tema. Il testo che abbiamo tra le mani è un libro stimolante e impegnativo. Promette ai lettori una bussola per addentrarsi nel labirinto di interpretazioni, proposte, modelli e pratiche che hanno per oggetto la conoscenza come risorsa per produrre valore. Alberto F. De Toni e Andrea Fornasier entrano nella mischia scegliendo l'unica strada possibile: seguire l'evoluzione storica delle teorie, catalogare con la cura dell'entomologo gli approcci e gli strumenti, osservare nella pratica delle imprese cosa voglia dire la gestione della conoscenza.

E tuttavia gli autori non sono ispirati dalla pulsione del collezionista che vuole ammassare nella sua *Wunderkammer* esemplari notevoli della storia della conoscenza. Al contrario, scelgono, confrontano, sintetizzano e costruiscono schemi interpretativi, consapevoli che la materia non può essere imbrigliata in una classificazione semplice ed esaustiva. Un esempio è nel Capitolo 8, dove gli autori passano in rassegna i modelli per misurare la conoscenza e il loro impatto sui risultati organizzativi. I modelli classificati sono ben 39. De Toni e Fornasier sanno di aggirarsi in un paesaggio complesso, che non può

essere mappato nella sua interezza. Scelgono un itinerario e invitano il lettore a seguirli. E come ogni viaggiatore fanno tappa nei luoghi che ritengono più significativi e stimolanti. Le prime due parti del libro sono la collezione delle note del viaggio, sintetiche quanto basta per comunicare i fatti degni di nota e abbastanza numerose per fornire un quadro della molteplicità di metodi, obiettivi e strumenti messi in campo per “domare” una risorsa così recalcitrante come la conoscenza. Le prime due parti del libro sono anche un viaggio d’iniziazione, che ogni studente e ogni manager dovrebbe intraprendere.

Alla fine del viaggio agli autori (e al lettore) rimane una domanda: perché da questo intenso coro di riflessioni e di pratiche manageriali non emerge una posizione dominante? Quale sintesi sarà mai possibile? Gli autori sanno che vi è un problema epistemologico. Le discipline economico-organizzative sono di tipo interpretativo e ricostruttivo. Non si comportano come le scienze fisiche, che possono assumere legittimamente due ipotesi: che il mondo fisico “là fuori” sia governato da leggi sottratte allo svolgersi della storia; che le leggi della natura, tranne che per il bizzarro regno della meccanica quantistica, non siano contaminate dall’intervento dell’osservatore. Ipotesi non praticabili nelle scienze sociali. Alle quali va aggiunto il fatto che nel campo organizzativo e manageriale le idee vincenti non sono selezionate dal dibattito accademico, ma dalla loro diffusione nella pratica sociale. La prevalenza delle idee di Taylor per larga parte del Novecento è stata sancita dall’efficacia nella pratica aziendale, e non da un superiore status scientifico rispetto ad altre proposte. Ma l’uso è un mezzo di selezione debole, che consente una pluralità di nicchie ecologiche, dove idee molto diverse possono annidarsi e sopravvivere.

Tuttavia De Toni e Fornasier non si accontentano della spiegazione epistemologica. Fanno un passo più in là. Affermano che un modello unico, coerente e completo, del rapporto tra conoscenza e impresa non è possibile per la natura stessa della conoscenza, perché la conoscenza ha una sua identità “plurale”, che consente la convivenza di connotazioni diverse e perfino contrapposte. Ogni proposta passata in rassegna ha una sua ragion d’essere, una sua utilità, una sua razionalità. Come non riconoscere le virtù del taylorismo e la vitalità di alcuni suoi principi, reificati oggi nel *Business Process Reengineering*? Perché sposare l’idea della conoscenza come processo e trascurare l’utilità di considerarla come oggetto? O affermare la superiorità dell’*Open Innovation* rispetto allo sviluppo delle competenze interne?

Tentare di ridurre la ricchezza della molteplicità dei punti di vista è un’operazione miope. Bisogna prendere atto che la conoscenza ha una sua dimensione plurale, in cui molti schemi interpretativi competono tra loro.

La conoscenza plurale è figlia legittima del Novecento. Il secolo scorso è stato il secolo in cui la scienza ha scoperto i limiti della ragione nel descrivere e prevedere quanto avviene nel mondo. È sufficiente un piccolo elenco: limiti alla precisione delle misure dei sistemi fisici (principio di indeterminazione di

Heisenberg); limiti alla costruzione di sistemi formali completi e coerenti (teorema dell'incompletezza di Gödel); limiti alla computazione (Halting Problem di Turing); limiti alla prevedibilità dei sistemi dinamici (teoria del caos); limiti alla completezza delle teorie della realtà fisica (teoria corpuscolare e teoria ondulatoria della luce); limiti della razionalità nelle scelte cooperative (il dilemma del prigioniero); limiti delle strategie razionali di gruppo (il problema del El Farol Bar); limiti cognitivi nei processi valutativi e decisionali (i bias cognitivi scoperti da Kahneman e Tversky); limiti della ragione (l'interferenza delle emozioni nei processi razionali scoperta da Antonio Damasio); limiti di decisioni rappresentative (il teorema di Arrow). Limiti che intervengono nella produzione sia della conoscenza scientifica sia della conoscenza personale. Limiti che fanno assomigliare l'attività conoscitiva all'arte di un *bricoleur* che deve destreggiarsi con i mezzi che ha a disposizione. Necessariamente, il risultato finale non può che essere intriso di incertezze, ripensamenti, ambiguità, paradossi e incoerenze.

Eppure, tentativo dopo tentativo, una logica si dispiega. Si avverte la crescita della consapevolezza di come l'impresa sta nel mondo. Nei primi modelli la conoscenza aveva un ruolo puramente strumentale, era un grimaldello in grado di svelare in modo compiuto e affidabile il modo con cui l'impresa dovesse operare. Un'impresa pensata come sistema chiuso, che riusciva a tenere fuori la varietà e la complessità dei mercati e della società. Nel tempo, progressivamente, è emersa la visione, più ampia, di un'impresa intessuta nella società in cui opera. Si è compreso che la conoscenza, come pratica del conoscere e come memoria del sapere, è *embedded* nella comunità di riferimento dell'impresa. La conoscenza non è solo il risultato di un atto di misura e di un calcolo razionale, ma è anche quella incorporata nelle storie e nelle credenze che circolano nel sistema sociale. Una conoscenza più impalpabile, ma essenziale per costruire i significati condivisi che danno senso all'azione collettiva.

La ricerca più recente, infine, si addentra nel territorio della complessità, dove si manifestano fenomeni di cui non è possibile rintracciare una causa evidente, dinamiche di cui non è possibile prevedere la traiettoria futura, fatti che presentano contorni incerti. La scoperta che il mondo può assumere i caratteri della casualità, del disordine e dell'imprevedibilità cambia le regole del gioco del conoscere, le modalità con cui la conoscenza viene prodotta, distribuita e utilizzata. Si aprono nuove prospettive manageriali, che fanno leva sulla diversità e sulla creatività di un'intelligenza collettiva. Basta far riferimento al modello *Cynefin* di Snowden e Kurtz o al modello *Open Innovation* di Chesbrough, riportati nel testo, per rendersi conto di quale percorso sia stato compiuto dai "fatti certi", accertabili con metodo scientifico dei modelli di Babbage (1835) o di Taylor (1911). La nuova consapevolezza che attraversa il pensiero più recente è che non c'è nessun osservatore in grado di osservare la scena del mondo seduto distaccato in platea. L'osservatore produce conoscenza operan-

do sul palcoscenico, mentre è coinvolto nell'azione, facendo leva contemporaneamente sulle sue capacità cognitive (*embodied knowledge*), sui movimenti del proprio corpo (*embodied knowledge*), sugli artefatti che ha costruito (*encoded knowledge*), sulle relazioni sociali che intreccia (*embedded knowledge*).

Così, quando De Toni e Fornasier tirano le somme del viaggio compiuto, non possono far altro che prendere atto della natura straripante e ribelle della conoscenza. E propongono al lettore una propria chiave interpretativa: la conoscenza si presenta sempre agli occhi dello studioso come a quelli del manager come una medaglia a due facce. Ogni connotazione attribuita alla conoscenza deve prevedere la connotazione complementare: la conoscenza è tacita ed esplicita, ha origine all'interno e all'esterno dell'azienda, è astratta e concreta, è centralizzata e distribuita, è processo e prodotto. Se esiste un attributo, esiste anche quello opposto. Gestire efficacemente la conoscenza significa saper riconoscere queste complementarità, saper comprendere la ricchezza della visione duale e sapersi muovere fra i trade-off che generano.

A partire da questa consapevolezza, De Toni e Fornasier propongono un insieme di strumenti e metodi che possono aiutare il manager a padroneggiare la conoscenza nell'ambito dell'azione strategica e dell'attività gestionale e valutativa. E non mancano di specificare le proprie proposte con una varietà di applicazioni in casi concreti.

Dunque, si chiedono alla fine gli autori, qual è il valore della conoscenza? La risposta che ne viene data è intrigante: «La conoscenza è valore in potenza, mentre il valore è conoscenza in atto». Attenzione. Gli autori non affermano «la conoscenza ha un valore». Dicono qualcosa di più radicale: la conoscenza è valore. Cioè, il valore non è un attributo della conoscenza, bensì il valore è la conoscenza stessa divenuta concreta, incorporata nell'azione. Mentre, simmetricamente, la conoscenza è valore potenziale non ancora incorporato nell'azione. Si ripropone qui una dualità più profonda. Conoscenza e valore sono anch'esse due facce di una medaglia. Il valore non può esistere senza la conoscenza, e viceversa. L'azione che produce valore non potrebbe esistere senza la conoscenza. Le conoscenze non sono altro che pattern di azioni potenziali. Anche la semplice categorizzazione di un fenomeno è la premessa necessaria per dirigere l'attenzione e l'azione.

Nel caso dell'impresa, è il modello di business a realizzare la trasmutazione della conoscenza in valore. Ma la conclusione degli autori ha un significato più ampio: l'idea che i pattern conoscitivi si trasformino in valore quando si concretizzano in pattern d'azione ha implicazioni che vanno al di là dello specifico campo dell'organizzazione d'impresa e delle pratiche manageriali, investendo la natura stessa della conoscenza. E dunque offre nuovi spunti di riflessione a quanti vorranno cimentarsi con questa scottante tematica. Una ragione in più per leggere questa *Guida al knowledge management*.

Giuseppe Zollo