

# I PROCESSI DI *KNOWLEDGE CONVERSION* PER LO SVILUPPO ORGANIZZATIVO

Paolo Pellegrini, Elisa Pellegrini

- *Learning Community*
- **Apprendimento da interazione**
- **Sviluppo talentuosità individuale**
- *Knowledge Conversion*
- **Sviluppo talentuosità organizzativa**

L'origine della conoscenza (talento) organizzativa risiede nell'intuizione e nel talento individuale.

Le persone di talento possono intraprendere performance migliori quando "lavorano insieme", poiché attraverso l'interazione sociale e la condivisione delle personali esperienze e conoscenze tipica delle pratiche di *on the job training*, è possibile che la talentuosità individuale unita alla capacità di lavorare in gruppo, attivino delle *learning community*. Le persone appartenenti alla comunità possono accedere alle informazioni e alle competenze dei singoli individui e le collaborazioni informali facilitano il trasferimento della conoscenza tacita e l'applicazione dei talenti, migliorando così l'efficacia dell'apprendimento complessivo. La creazione della conoscenza d'impresa è pertanto un processo interattivo ed iterativo "a spirale" che, muovendo da un livello individuale, si amplifica progressivamente, coinvolgendo comunità di interazione sempre più ampie (dal talento individuale, con un processo a spirale si passa ad un team di talenti, e da esso ad un'organizzazione di talento).

La "teoria della creazione della conoscenza organizzativa" sviluppata da Nonaka e Takeuchi apporta un contributo significativo all'interpretazione del processo di sviluppo di nuova conoscenza, inteso come un "processo continuo e dinamico di interazione tra conoscenza "tacita" e conoscenza "esplicita".

Gli autori si sono rifatti al lavoro di Michael Polanyi (1966), che teorizza una "Dimensione Epistemologica" della conoscenza articolata nelle sue dimensioni "tacita" ed "esplicita". La conoscenza Esplicita, è quella che può essere formalizzata, trascritta, trasmessa, comunicata e quindi trasferita ed utilizzabile (a costi limitati) anche da parte di soggetti diversi rispetto a coloro che l'hanno creata.

La conoscenza Tacita invece, non è codificabile e si manifesta unicamente attraverso la sua applicazione, per questo motivo non è possibile trasferirla ad altri soggetti se non trasferendo gli stessi soggetti che l'hanno generata. Esemplicando la "Conoscenza Esperenziale" è difficile da insegnare e da trasmettere, poiché è qualcosa di intangibile; la sua acquisizione dipende unicamente da noi stessi, dalla nostra capacità di riflettere sulle esperienze passate per ricavarne un significato, degli schemi, delle connessioni. Essa pertanto può essere trasferita solo "spostando" nello spazio coloro che la

possiedono. In questo modo, attraverso l'interazione sociale, il "lavorare insieme" e la condivisione delle personali esperienze e conoscenze, è possibile che la talentuosità individuale unita alla capacità di lavorare in gruppo, attivino i "campi di interazione", delle "comunità della pratica" (o *learning community*).



Esse sono gruppi di persone che, grazie all'interazione sistematica, trasferiscono tra loro le conoscenze e capacità. Il termine "comunità" sottolinea il carattere sociale del contesto e l'informalità dell'interazione tra individui che condividono ruoli organizzativi, interessi lavorativi, esperienze e motivazioni. Il termine "pratica" sottolinea l'applicazione della conoscenza e la dinamicità del processo di apprendimento degli individui che ne fanno parte. I membri della comunità costruiscono "identità condivise" e sono uniti dall'azione e dal significato che tale azione riveste sia per loro che per una collettività più ampia.

L'affermazione dell' "economia della conoscenza" ha svolto una funzione catalizzante per la diffusione e l'implementazione di tale concetto, in quando lo sviluppo di una comunità della pratica all'interno di un'organizzazione rappresenta un modo per gestire un *asset* strategicamente rilevante come la

conoscenza, essendo essa un'espressione della conoscenza sociale. Queste comunità differiscono dalle unità che solitamente caratterizzano le organizzazioni, quali ad esempio i *team* o i gruppi di lavoro che hanno un orientamento ad un compito specifico e richiedono una partecipazione formale. Al contrario, una comunità della pratica non ha dei confini ben definiti: l'affiliazione è spontanea e flessibile, portando la stessa ad auto-organizzarsi.

Attraverso la collaborazione e la condivisione, gli individui appartenenti alla comunità hanno la possibilità di accedere rapidamente alle informazioni e alle competenze dei singoli individui e le collaborazioni informali, che caratterizzano le relazioni tra i soggetti, facilitano il trasferimento della conoscenza tacita e l'applicazione dei talenti, migliorando in questo modo l'efficacia dell'apprendimento complessivo che assume i connotati di un processo di *learning-by-working*.

I benefici generati nell'ambito della comunità della pratica sono relativi sia all'organizzazione nel suo insieme che ai singoli membri che la compongono.

Con riferimento alla prima, la comunità rappresenta uno spazio per il *problem solving* che consente una rapidità di risposta ai problemi che si presentano ed una superiore efficienza in termini di tempi e di costi. Le decisioni sono più efficaci anche grazie al coordinamento ed alle sinergie che si verificano tra le diverse unità. Inoltre, considerando un'ottica temporale più estesa, la comunità conduce allo sviluppo di alcune competenze organizzative, quali l'abilità nell'esecuzione di un piano strategico, la capacità di gestire dei progetti di sviluppo della conoscenza, la capacità di sviluppare nuove opzioni strategiche e di prevedere dei cambiamenti nella tecnologia, il saper sfruttare le opportunità emergenti nei diversi mercati.

Sempre a livello organizzativo, la comunità consente di effettuare delle operazioni di *benchmarking* verso altre imprese dello stesso settore, e conduce ad una migliore competenza nella gestione delle alleanze basate sulla conoscenza.

Uno degli effetti positivi particolarmente importante è quello di poter esercitare una maggiore forza attrattiva nei confronti dei "talenti", i quali vedono nell'esistenza della comunità della pratica un'occasione per mettere alla prova le loro conoscenze e per valorizzare le proprie competenze e capacità. Il fatto di doversi confrontare con un numero elevato di problemi porta i membri della comunità ad una maggiore esperienza, la quale si traduce in una maggiore forza dell'organizzazione nei confronti degli *stakeholders*.

I benefici che la comunità apporta ai singoli membri che la compongono fanno riferimento al miglioramento dell'esperienza e, considerando un'ottica di lungo periodo, all'accelerazione dello sviluppo professionale.

Con riferimento ai benefici inerenti il miglioramento dell'esperienza, si verifica un incremento della possibilità di accedere alle diverse professionalità, del senso di appartenenza, e della capacità del singolo individuo di contribuire al lavoro del *team*.

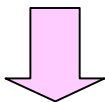
Essenziale risulta la possibilità di lavorare in un ambiente che sia stimolante, gratificante, ed a diretto contatto con alcuni colleghi, sviluppando in questo modo un processo di "apprendimento da interazione".

Con riferimento invece al lungo periodo, l'appartenenza alla comunità consente di incrementare in modo considerevole le proprie capacità e le proprie competenze, di migliorare la propria reputazione, di consolidare una rete di relazioni che permette di rimanere aggiornati su specifiche aree di business, e di maturare, inoltre, un forte senso di identità.

## **BENEFICI DELLA COMUNITA' DELLA PRATICA**

### **Livello Organizzativo**

- *Maggior rapidità di risposta*
- *Maggior efficienza di costi/tempi*
- *Decisioni più efficaci*
- *Sviluppo di competenze organizzative*
- *Benchmarking v/impese*
- *Miglior competenza per gestione delle alleanze basate sulla conoscenza*
- *Maggior attrazione v/talenti*
- *Maggior esperienza*
- *Maggior forza v/clienti*



**SVILUPPO TALENTUOSITA'  
ORGANIZZATIVA**

### **Livello individuale**

Breve periodo: *Miglior esperienza*

- aumento accesso professionalità*
- aumento senso appartenenza*
- aumento contributo al team*

Lungo periodo: *sviluppo professionale*

- incremento capacità, competenze*
- miglior reputazione*
- consolidamento relazioni*
- senso identità*



**SVILUPPO CAPACITA'  
INDIVIDUALI**

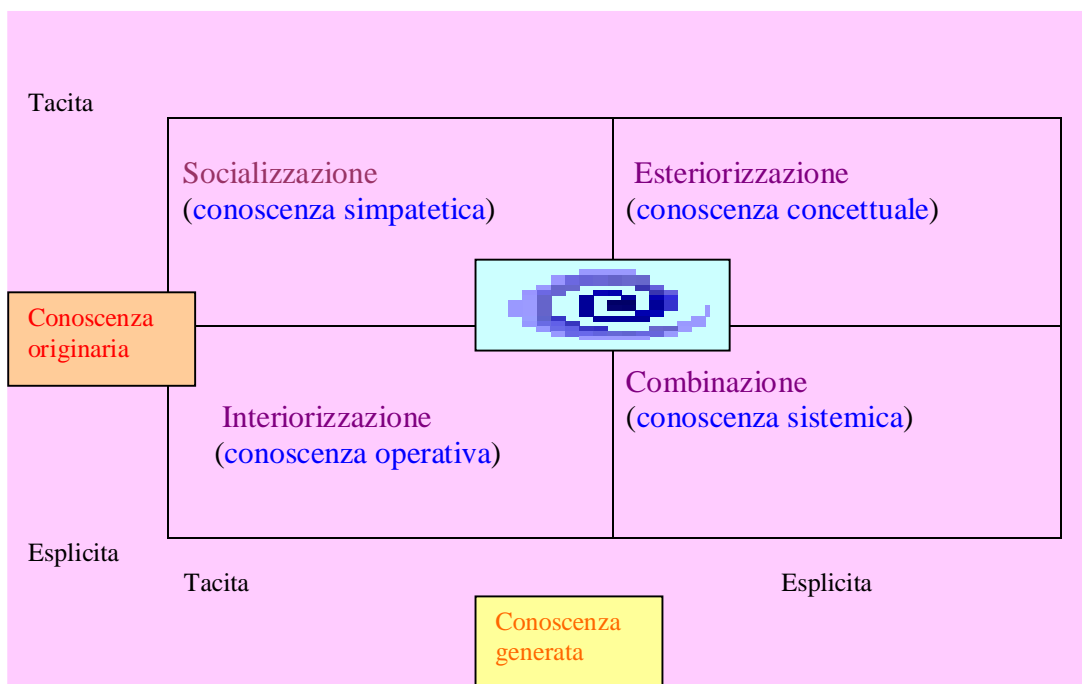
Un'impresa, dopo aver acquisito della conoscenza (a seguito di uno sviluppo interno o di un'interazione sociale tra le persone), deve riconfigurarla, convertirla ed amplificarla a beneficio di tutti i soggetti coinvolti, stimolando in questo modo il passaggio da una forma di apprendimento individuale a forme di "apprendimento organizzativo". Parliamo a questo proposito di "Dimensione Ontologica" della conoscenza che consente di classificare la conoscenza in base ai soggetti che sono coinvolti nella sua creazione (conoscenza individuale, di gruppo, organizzativa ed infine interorganizzativa).

La creazione della conoscenza d'impresa è un processo interattivo ed iterativo "a spirale", che, muovendo da un livello individuale, si amplifica progressivamente, passando per livelli ontologici via via superiori, che coinvolgono comunità sempre più ampie di interazione.

Nonaka e Takeuchi concepiscono l'origine di tutta la conoscenza organizzativa nell'intuizione individuale, poiché è impensabile che un'impresa possa apprendere indipendentemente dai propri membri. Pertanto partendo dagli individui, che sono considerati l'innescò dell'intero processo conoscitivo, la teoria degli autori arriva a riconoscere la natura sociale di detto processo e la rilevanza della conoscenza per assicurare la necessaria co-evoluzione tra il capitale umano e l'organizzazione.

L'impresa deve quindi mobilitare la conoscenza tacita creata ed accumulata a livelli individuale ed amplificarla.

Gli autori individuano quattro modalità di "conversione della conoscenza":



Una prima modalità di conversione è l' "Esteriorizzazione", frutto della trasformazione della conoscenza tacita in esplicita. Essa può ottenersi a seguito della capacità dell'organizzazione di sistematizzare le conoscenze tacite, in modo da "cristallizzare" la conoscenza, consentendole di essere condivisa e di divenire la base per una nuova conoscenza. L'utilizzo di metafore, analogie, concetti, modelli o sistemi, soluzioni organizzative si può rivelare utile per amplificare una conoscenza.

Questa modalità dà origine ad una conoscenza di tipo "concettuale", come ad esempio il concetto di un nuovo prodotto.

La "Socializzazione" è il processo di creazione di nuova conoscenza tacita partendo dalla stessa tipologia di conoscenza. Avviene mediante la condivisione di esperienze tipica delle pratiche di addestramento sul lavoro ( *on-the-job training*) o mediante la raccolta di informazioni permessa da incontri informali al di fuori dell'ambiente di lavoro. In questo caso lo sviluppo di modelli mentali condivisi e di fiducia reciproca agevola il trasferimento di conoscenza tacita dagli individui dell'organizzazione.

La socializzazione può avvenire anche oltre i confini organizzativi, ed in questo caso le imprese possono avvantaggiarsi anche della conoscenza tacita di clienti e fornitori mediante l'interazione.

Questa modalità produce conoscenza "simpatetica", ossia modelli mentali ed abilità tecniche condivise.

La "Combinazione" è il processo di conversione della conoscenza esplicita di un soggetto o di una struttura in insiemi di conoscenza esplicita più complessi ed articolati: essa viene combinata e poi ritrasferita al singolo in forma diversa.

Questa modalità produce una conoscenza "sistemica", come ad esempio l'architettura concettuale di una nuova tecnologia di processo.

L' "Interiorizzazione" è la conversione di conoscenza esplicita in forma tacita sotto forma di *know-how* individuale e di *rutine* organizzative.

Ricadono in questa modalità ad esempio "l'apprendimento attraverso l'azione" (*learning by doing*) ed i programmi di addestramento.

Nel momento in cui la conoscenza tacita a livello individuale viene condivisa a livello organizzativo, si avvia una nuova spirale di creazione di nuova conoscenza.

Questa modalità produce conoscenza "operativa", di natura prevalentemente processuale.

Nonaka e Takeuchi propongono inoltre un "modello del processo di sviluppo di conoscenza organizzativa".

Esso si compone di una sequenza di cinque fasi:

- 1.- *condivisione di conoscenza tacita;*
- 2.- *creazione di concetti;*
- 3.- *giustificazione dei concetti;*
- 4.- *costruzione di un archetipo;*
- 5.- *disseminazione della conoscenza.*

La prima fase si identifica con la “Socializzazione”, e porta a diffondere le conoscenze tacite degli individui creando dei “campi di interazione” per la condivisione delle esperienze, delle conoscenze, dei talenti, e dei modelli mentali dei membri dell’organizzazione.

La seconda fase determina la conversione in conoscenza esplicita della conoscenza tacita condivisa, ad esempio a livello di gruppo, con un processo simile a quello dell’ “Esteriorizzazione”. In questo caso riveste una rilevanza fondamentale il dialogo e la riflessione collettiva, per articolare una conoscenza che altrimenti sarebbe difficile da comunicare.

La terza fase conduce l’impresa a valutare se i concetti creati sono meritevoli di essere proseguiti con riferimento alla missione ed agli obiettivi dell’impresa.

Nella quarta fase i concetti giustificati vengono convertiti in archetipi, ad esempio in forma di prototipi, schemi operativi, nuovi sistemi di gestione, nuove strutture organizzative.

Nell’ultima fase, infine, la conoscenza creata ad esempio in un *team* o in una divisione viene “disseminata” alle altre componenti dell’organizzazione. Il Capitale Intellettuale originato internamente all’impresa, si espande attraverso delle “comunità di interazione” più ampie che si allargano fino a ricomprendere soggetti che sono esterni all’impresa.

Così, la conoscenza che viene trasferita nell’ambiente organizzativo, interagisce con quella di altri soggetti per creare un’ulteriore conoscenza.

L’impresa in questo modo assume i connotati di *Knowledge creation*: un’organizzazione che crea conoscenza opera in un sistema aperto nel quale la conoscenza viene costantemente scambiata con il contesto esterno.



I processi di *Knowledge Conversion* per lo sviluppo organizzativo

La diffusione della conoscenza, sia in presenza che a distanza, rappresenta un complesso sistema di “inseminazione” in grado di innescare negli alti potenziali (*high-flyer*) innovazione ed un impulso alla “talentuosità” soggettiva e di gruppo.

In che modo può verificarsi questo?

Se ipotizziamo un “sistema di *Know-how* interno di conoscenze e competenze”, immesse in una comunità virtuale, si sviluppa la necessità di determinare delle aree di aggregazione degli argomenti (chiamate “tassonomie”). Ciò conduce a relazionarsi, attraverso una “regia” (un sistema di gestione organizzato), con gli “Esperti dei Contenuti Specifici” (SME: *Subject Matter Expert*).

Il passo successivo è quello di verificare la documentazione significativa di riferimento.

Occorre pertanto:

- estrapolare un *abstract*;
- definire delle parole chiave per la successiva ricerca;
- inserire l’*abstract* nel corretto livello tassonomico;
- archiviare nel KS (sistema di *Knowledge Sharing*).

La figura di *Knowledge Manager* avrà il compito di gestire la “comunità della pratica” e di attivare e di monitorare i processi di comunicazione tra Esperti ed Utenti.

L’interazione fra i saperi agiti e le tecnologie della comunicazione permette quindi di formulare nuove tipologie di organizzazione e nuove ipotesi di conduzione dei gruppi di lavoro.

*Elisa e Paolo Pellegrini*

## BIBLIOGRAFIA

- Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowling-Creating Company. Creare le dinamiche dell'innovazione*, Guerrini& Associati, 1997
- McDermott R., e Kendrick J., *How Learning Communities Steward Knowledge*, Best Practices in Knowledge Mnagement, Boston Linkage press, 2000
- Wenger E., McDermott, *Cultivating common of practices*, Boston MA, Harvard Business School Press, 2002
- Ciampi F., *La consulenza direzionale:interpretazione e modelli*, Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università degli Studi di Firenze, Serie di quaderno di Economia e Gestione delle imprese,2007
- Nonaka I., Toyama R., Nagata A., *A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm*, Industrial and corporate change, 2000