

PER UN MANAGEMENT INNOVATIVO

## Conoscere e far conoscere la conoscenza

Ne parliamo con Massimo Paoli

di Enrico Mannari

**Q**ual è il ruolo del sapere, della conoscenza e dell'apprendimento nelle organizzazioni? Quali sono le caratteristiche che un'impresa deve possedere per imparare ad adattarsi ed evolvere in rapporto all'ambiente che la circonda? La risposta a tali quesiti, solo apparentemente "teorici", influisce sulle concrete possibilità di sopravvivenza delle imprese nel contesto fortemente dinamico dei mercati moderni, dove la velocità del cambiamento tecnologico, la globalizzazione dell'economia e l'incremento della competizione non possono che accentuare il ruolo strategico del knowledge management. Temi a dir la verità assai marginalizzati nel nostro paese a conferma di una situazione di staticità molto preoccupante per il futuro. Di conoscenza e management ne parliamo con Massimo Paoli, ordinario di Economia e Management dell'Innovazione presso la Facoltà di Economia dell'Università di Perugia. Paoli, di cui conosciamo i puntuali ed anche "provocatori" interventi riguardanti la portualità e l'economia territoriale, è l'autore di un bel volume intitolato *La dinamica della Conoscenza nei Sistemi Sociali*, appena uscito per i tipi della **Franco Angeli** Editore, chiudendo un percorso che si era avviato con un altro importante lavoro, *Management della Complessità. Complessità del Management*, edito sempre da **Franco Angeli** nel 2006.

**I manager e gli studiosi di economia delle imprese da molto tempo concordano su un fatto più che su ogni altro: la conoscenza è ormai l'asset strategico delle organizzazioni.**

**Cominciamo col definire la natura della conoscenza?**

«I manager e gli studiosi di economia delle imprese da molto tempo concordano su un fatto più che su ogni altro: la conoscenza è ormai l'asset strategico delle organizzazioni. L'innovazione e le altre scelte non sono semplicemente pos-

sibili senza conoscenze e competenze adeguate. Le imprese stesse sono ormai definite come sistemi sociali knowledge based. La crescita esponenziale dell'importanza dell'input conoscenza ha posto agli studi di management, - il mio è appunto un libro destinato agli studenti dei dottorati di management ed in particolare di management dell'innovazione - un problema molto semplice ad esplicitarsi, molto complesso a risolversi: ma che cos'è la conoscenza di cui parliamo? I livelli di analisi per un primo tentativo di definizione, che pur cosciente di essere ben lungi dall'eshaustività, sia però il più robusto possibile, sono solo due: il livello individuale e quello sociale (collettivo, di un certo aggregato umano)».

**Qual è la differenza e il legame tra conoscenza individuale e conoscenza collettiva?**

«Il nostro buon senso ci dice che la conoscenza può essere definita come la possibilità di dire qualcosa di vero di una parte del reale (le pareti della mia aula sono bianche). L'impronta cibernetica degli anni '50 che si radica sul grande contributo di Carnap ha formulato poi altre convinzioni come quella robusta che la conoscenza sia formata da informazioni (come un muro è formato di mattoni). Molti hanno creduto di passare l'intelligenza umana alle macchine, per esempio, proprio sulla base di questo requisito, la conoscenza è tutta nei sistemi formali (linguaggi) che utilizziamo. L'idea di Intelligenza Artificiale è molto cambiata da allora e non si è avuta molta fortuna in questo campo, perché la conoscenza umana non sembra davvero come loro la credevano. La conoscenza individuale sembra essere molto vicina ad una costruzione continua del reale, un'incessante attribuzione di significati a tutto ciò che ci circonda. Ma di questi significati che noi diamo continuamente, ne possiamo solo parlare (la mia fidanzata per quanto si sforzi mi può dire ti amo, ma io non ho accesso al suo sentire effettivo, devo immaginarmelo... sperando naturalmente che sia vero). Ecco che si produce una rottura completa tra il significato e il linguaggio. Avevo ben chiaro il senso che volevo trasmettere, ma ci sarò riuscito durante il mio discorso? Volevo scrivere una bella recensione del mio libro, ma è venuta fuori questa. Volevo dirle che ero felice e tutto quello che sono riuscito a fare è stato di... . Questo passaggio l'ho proposto già agli studiosi di management strategico in un altro lavoro cui sono molto lega-

to (*Management della Complessità. Complessità del Management*) e che prima o poi si integrerà con questo di cui stiamo parlando. Ma se la conoscenza individuale è costruzione di significati che non possono uscire da noi se non nella forma deformata del linguaggio, allora è sempre, di qualunque cosa parli (di Dio o di un atomo) senza alcun fondamento, un'opinione. In questo lavoro, anche grazie ad una comparazione tra alcuni dei più grandi contributi in questo campo, cerco di spiegare come un'opinione individuale diventa un'affermazione di conoscenza collettiva».

## **Che cosa significa che non esistono conoscenze o memorie della comunità, ma solo conoscenze e memorie nella "comunità"?**

«Se la conoscenza individuale è una continua costruzione di senso e che solo successivamente può essere tradotta in linguaggio, spesso così velocemente che molti sono stati indotti a pensare che ci sia solo il linguaggio (è un'illusione comprensibile) vuol dire che noi non ci scambiamo mai in nessun modo dei significati, ma solo dei "significanti", oggetti pronti a ricevere i nostri significati, ma privi di senso in sé. La traduzione pensiero-parola conosce un'enorme perdita di significati che sperimentiamo ogni giorno (... sono stato chiaro ... eppure non mi hanno capito...). Se il linguaggio avesse significato in sé noi dovremmo capirci sempre e al volo, ma sappiamo bene tutti che è lungi dall'esser così. In questo quadro non ci sono significati comuni, ma solo linguaggi-culture comuni. Se non ci sono significati comuni allora le collettività semplicemente non potranno condividere alcuno dei sensi che ciascuno a livello individuale produce. Ecco perché ci sono conoscenze "nei" sistemi sociali (quelle individuali appunto) ma non "dei" sistemi sociali (a quel livello non condividiamo che i linguaggi e spesso neanche quelli).

A livello sociale allora la dinamica della conoscenza è un continuo affermarsi di opinioni che un tempo sono state di una persona e che attraverso la legittimazione (l'accreditamento politico, non di merito) diventano la dichiarazione di sapere di un aggregato umano. Credo sia noto a tutti che non c'è disciplina, nemmeno tra le scienze più esatte, che non abbia cambiato più volte l'interpretazione del proprio oggetto di studio (tra i fisici corre addirittura una battuta: ogni premio Nobel è di fatto premiato per aver smentito il premio Nobel precedente). Se fosse verità quella che di volta in volta raggiungiamo, non cambierebbe. Non ci sarebbero eretici e deviazionisti e così via. Per i manager diventa così fondamentale capire come si governa il fluire di questo continuo cambiamento dentro la propria

organizzazione, cercando di trarne tutti i vantaggi possibili e soprattutto senza cadere in illusioni o ideologismi. I manager devono essere governanti pragmatici».

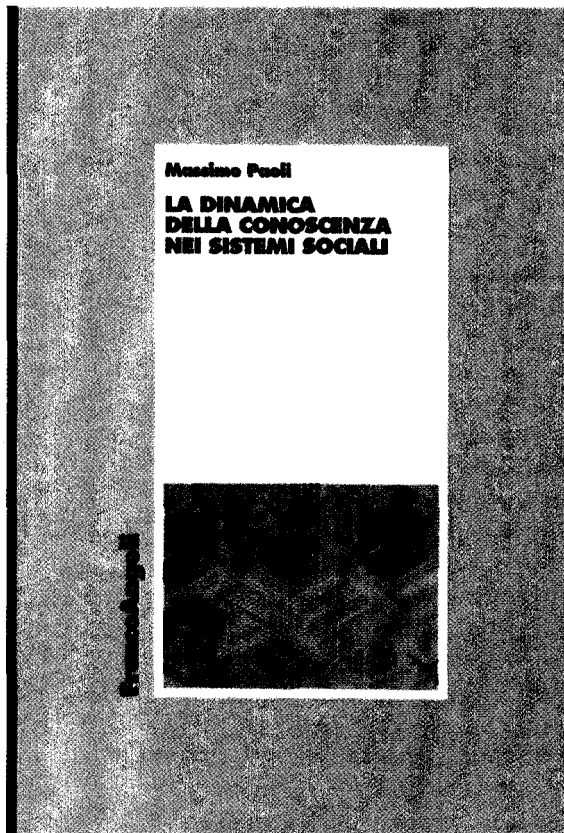
## **Come la conoscenza può aver un effetto di ricaduta sulle politiche di innovazione e di cambiamento?**

«La conoscenza è tutto per le imprese innovative, ma si trova solo nella testa delle persone che lavorano nell'impresa o che operano negli snodi del network che il buon imprenditore o i buoni manager hanno saputo crearsi intorno. Così se dovessi ridurre quello che viene fuori dai miei due lavori in una metafora potrei dire che ho cercato di dimostrare che le imprese intenzionate ad utilizzare l'innovazione come "clava" competitiva strategica devono contravvenire ad alcuni dei dogmi più sentiti dalla cultura manageriale. Il primo a cadere è l'efficienza. Se vuoi competere attraverso l'innovazione la

tua organizzazione cognitiva deve essere ridondante o ti mancherà sempre qualche competenza fondamentale per chiudere la partita con i tuoi avversari. È il tentativo di proporre l'efficacia evolutiva in alternativa all'efficienza mummificante (senza dimenticare che ci deve essere equilibrio). I dinosauri erano all'apice dell'efficienza, mentre la grande madre dei mammiferi, una specie di piccola talpa, si aggirava nelle nicchie ecologiche ed in particolare sottoterra. Poi qualcosa è cambiato, gli efficienti che non hanno margini di cambiamento-adequamento muoiono, i ridondanti, anche se nelle nicchie, sopravvivono e sostituiscono gli efficienti. La metafora vale anche per le imprese innovative. Il secondo mito è la semplicità organizzativa (*core competence, lean-flat organization e altre amenità*). Cambiare e dominare il cambiamento per indirizzarlo è cosa complessa, dal punto di vista cognitivo bisogna sapere sempre molto di più di quello che sembra strettamente necessario. L'organizzazione della conoscenza, dato che questa sta solo nella testa delle persone e non altrove, così come la connessione ai network scientifico-tecnici necessari, sono tutti fatti che dicono alle imprese che vogliono essere innovative che non possono essere semplici (organizzate semplicemente o con l'esclusivo obiettivo di essere efficienti)».

In conclusione mi preme sottolineare come il

pensiero complesso non disprezza la semplicità ma la semplificazione e opera una radicale critica al riduzionismo che mutila la realtà pretendendo di renderla unidimensionale. Certo che si fa fatica a pensare che tale sollecitazione possa far parte di quel poco di domanda culturale che viene dal ventre molle del Belpaese. In ogni modo il messaggio di Paoli è chiaro e convincente: diventa urgente per le scuole di management, ma aggiungerei per tutti coloro che hanno compiti di governo (dunque anche la politica, certo non quella imperante dei gossip) occuparsi di "conoscere e far conoscere la conoscenza" come dice Edgar Morin. ■



Dall'alto: la copertina dell'ultimo libro di Massimo Paoli e, sotto, una fotografia dell'autore

