



DIGHE E POZZI

DI MARCO PEDRONI

LE HR (HUMAN RESOURCES) AFFERISCONO, IN MISURA DIVERSA, A DUE TIPOLOGIE COMPORTAMENTALI: I POZZI, OVVERO COLORO CHE SONO SEMPRE PRONTI A INTERAGIRE SCAMBIANDO TUTTE LE INFORMAZIONI DI CUI DISPONGONO, E LE DIGHE, OVVERO COLORO CHE INTERPRETANO IL POSSESSO ESCLUSIVO DELL'INFORMAZIONE COME FORMA DI POTERE E GENERANO RESISTENZE AI CAMBIAMENTI. L'IDENTIFICAZIONE DELLE DIGHE E, SE POSSIBILE, LA LORO CONVERSIONE IN POZZI È UN'AZIONE INDISPENSABILE PER CREARE QUELL'OMOGENEITÀ CULTURALE CHE È CONDIZIONE IMPRESCINDIBILE PER LA VALORIZZAZIONE DEL SAPERE: A QUESTO FINE, ALCUNI STRUMENTI DI ANALISI E INTERPRETAZIONE DEL CLIMA AZIENDALE E DELL'APPORTO DEI SINGOLI COLLABORATORI, POSSONO RIVELARSI DI NOTEVOLE INTERESSE E UTILITÀ.

1 - INTRODUZIONE

Nella loro definizione di Knowledge Management, e nello schema di flusso della conoscenza interna alle organizzazioni, Nonaka e Takeuchi indicano chiaramente l'esplicitazione della conoscenza tacita tra i paradigmi fondamentali di una corretta gestione della conoscenza.

Ma che cosa significa esplicitare la conoscenza tacita?

Significa in primo luogo riportarla in un supporto fruibile dalla collettività e conservabile nel tempo, quindi in un documento, o in un database da cui sia possibile estrarre documenti dinamici.

Ed è obiettivamente difficile pensare che si possa esplicitare tutta la conoscenza tacita che i collaboratori hanno progressivamente aggregato nella loro esperienza lavorativa: la conoscenza è composta anche di abilità tecniche, di intuizioni nella risoluzione di problematiche, di memoria di esperienze pregresse, di saperi, in definitiva, difficilmente documentabili, per quanto aiuto possa derivare dalle potenzialità tecnologiche della comunicazione attuale, che rendono estremamente agevole anche l'utilizzo dei media audiovisivi (la documentazione di

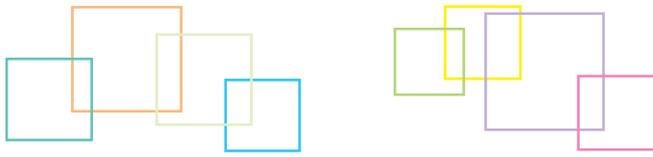
abilità tecniche, che rientrano nel "saper fare", spesso necessita di supporti audiovisivi per mostrare concretamente azioni e comportamenti difficili da descrivere in formato testuale).

Tuttavia, questo sforzo è fondamentale e imprescindibile nel contesto del Knowledge Management, e contribuisce a migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'attività delle organizzazioni anche se non sopprime integralmente alla comunicazione diretta dell'esperienza e a quella formazione contestualizzata negli ambiti lavorativi che viene comunemente inscritta nel termine "formazione informale".

Ma le difficoltà di esplicitazione della conoscenza tacita non sono eminentemente tecniche, anzi, a fronte di una precisa e condivisa volontà di operare in tale direzione, i benefici derivanti dalla produzione documentale e dalla condivisione dei saperi esplicitati raggiungono gradi elevati di successo e di soddisfazione delle esigenze: i limiti della comunicazione multimediale, in altre parole, pur variabili nei diversi contesti, non sono tanto sensibili da vanificare gli sforzi produttivi, i risultati del processo

di documentazione del sapere li giustificano ampiamente.

Un altro problema, di ben più vasta portata, rischia di vanificare l'applicazione delle metodologie e degli strumenti del Knowledge Management in ambito organizzativo: la resistenza interna, gli ostacoli alla condivisione della conoscenza originati da parte dei collaboratori dell'organizzazione. Questo tipo di difficoltà, estremamente diffuso in tutti i comparti operativi, può veramente arenare il processo di esplicitazione della conoscenza, interrompere il circolo virtuoso dello scambio cognitivo, e in definitiva portare al fallimento i tentativi di introdurre le best practices del Knowledge Management. E il successo delle diverse forme di resistenza all'innovazione trae la sua maggiore forza e il suo più efficace potere dalla scarsa conoscenza di questo fenomeno, dalla sua sottovalutazione, dalla difficoltà che si incontra nell'individuare, riconoscerlo e comprenderlo, azioni necessarie perché possa essere combattuto con le corrette strategie. La finalità di questo lavoro consiste nell'offrire alcuni semplici strumenti di base per scoprire e depotenziare tali resistenze.



2 - I MOTIVI DELLE RESISTENZE

L'introduzione di strumenti, metodologie e procedure di Knowledge Management nelle organizzazioni rientra nel più ampio contesto dell'introduzione dell'innovazione, un'innovazione che presenta certamente aspetti tecnologici, ma li integra in cambiamenti di maggiore portata, che investono i metodi stessi di lavoro.

Più precisamente, nell'introdurre innovazioni radicate nella tecnologia o ad essa connesse, si possono percorrere strategie differenti, ma aggregabili in due opzioni fondamentali: le strategie di tipo tradizionale e le strategie pure.

Le prime sono caratterizzate dall'ottimizzazione, in termini di efficienza, efficacia, risparmio di tempi e di risorse, dei modelli operativi correnti, attraverso l'utilizzo delle tecnologie adeguate. In altre parole, una strategia tradizionale di gestione dell'innovazione consiste nell'utilizzo degli strumenti derivati dall'innovazione tecnologica per migliorare sensibilmente le performances dell'organizzazione. La difficoltà che può sorgere nel compiere un percorso strategico tradizionale può derivare dalla complessità della tecnologia applicata, non certamente dalla difficoltà di comprensione del suo utilizzo nel contesto lavorativo, che sostanzialmente non cambia.

Le strategie pure sono caratterizzate, per contro, dalla revisione, o reingegnerizzazione, delle metodologie operative in funzione delle potenzialità derivanti dall'evoluzione tecnologica. La loro concezione deriva quindi da una conoscenza approfondita di tali potenzialità sotto il profilo culturale (a differenza delle

strategie tradizionali che si limitano all'applicazione "tecnica" degli strumenti innovativi), che funge da stimolatore di un processo di profonda ristrutturazione delle modalità operative.

Un esempio può chiarire i due concetti: in un contesto formativo di e-learning, l'aula virtuale, pur nella sua complessità tecnica e nella sua dimensione in termini di impiego di risorse, è un'applicazione strategicamente tradizionale, in quanto non implica una sostanziale variazione dello schema interattivo dell'aula presenziale, come comprovano strumenti quali l'audiovideoconferenza, la lavagna condivisa, l'alzata di mano per richiedere l'intervento. Per contro, l'introduzione di uno strumento pure tecnicamente più semplice e meno dispendioso quale il forum implica una revisione delle modalità didattiche, in quanto implica un'attività di interazione asincrona e collaborativa impensabile in assenza delle tecnologie di rete. A questo proposito, si può osservare come spesso il costo tecnico di una strategia tradizionale sia superiore al costo della strategia pura, in quanto nel primo caso l'impianto tecnologico si deve adattare alle modalità di azione precedenti, mentre nel secondo caso lo sviluppo tecnico e metodologico procedono parallelamente evitando lo sforzo imitativo e di adattamento.

L'introduzione dei processi, quindi di strumenti e metodi, della gestione della conoscenza nelle organizzazioni implica normalmente l'applicazione di strategie pure, in quanto deve costruire una modalità nuova di gestione di flussi documentali e di archiviazione strutturata di informazioni, che sottende

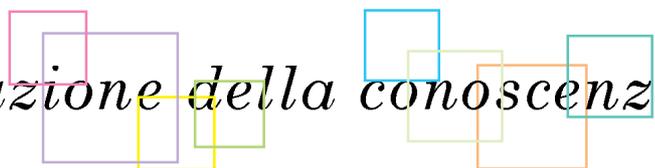
necessariamente modifiche sensibili, o sostanziali, dell'operatività dell'organizzazione in tutte le sue componenti.

Le difficoltà di un simile processo innovativo travalicano evidentemente la semplice acquisizione di nuove capacità tecnologiche, per approdare al più complesso contesto del cambiamento operativo, della ridefinizione di ruoli e funzioni, della revisione di modalità procedurali. All'ampliamento dello spettro di difficoltà corrisponde una differenziazione delle forme di resistenza, non più derivanti esclusivamente da forme di "insofferenza tecnologica", ma connesse alla ristrutturazione del contesto operativo.

Un esame situazionale di questa categoria di problematiche non può prescindere dalla loro contestualizzazione, e non è possibile generalizzare le loro linee di sviluppo e le loro dimensioni, tuttavia alcune osservazioni esperienziali possono guidare il processo innovativo al fine di superare tali difficoltà.

All'interno dell'organizzazione, si possono individuare due tendenze individuali in rapporto allo scambio cognitivo: la tendenza a considerarlo fondamentale per l'efficienza e l'efficacia operativa, e a collaborare per migliorarlo attraverso lo sforzo di esplicitazione della propria conoscenza tacita, e la tendenza a considerare il possesso esclusivo dell'informazione come forma di potere, accompagnato da un'azione, normalmente nascosta, di convogliamento del sapere verso di sé e di trattenimento delle informazioni, o meglio della loro cessione parziale e limitata alle contingenze.

Lo schema non implica, ovviamente, una divisione rigida e netta: le



tendenze rappresentano due poli verso cui si collocano le diverse figure professionali che compongono l'organizzazione, in una distribuzione diversa e caratteristica per ogni organizzazione e per ogni periodo operativo.

Denominiamo "pozzi" i collaboratori che tendono all'atteggiamento propenso a massimizzare lo scambio cognitivo (operano come i pozzi, che cedono l'acqua che acquisiscono), "dighe" i collaboratori resistenti a tale scambio (che operano come le dighe, contenendo all'interno del proprio bacino l'acqua che giunge loro).

Nel polo delle dighe si collocano, ovviamente, le resistenze al processo innovativo di inserimento delle best practices del Knowledge Management.

3 - L'INDIVIDUAZIONE DELLE RESISTENZE

Al fine di comprendere come agiscono le dighe, come possono essere individuate e riconosciute, come si può evidenziare il loro intento e indurle a un comportamento favorevole allo scambio cognitivo (o quantomeno evitare che riescano a sterilizzare o bloccare il processo innovativo in atto), si possono utilizzare diversi strumenti di analisi, quali ad esempio le mappe relazionali dell'organizzazione. Una mappa re-lazionale è finalizzata a esplicitare, in forma di grafo di elementi e relazioni, i rapporti lavorativi, ed eventualmente personali, tra i collaboratori: dalla

sua analisi possono emergere zone di intensa collaborazione, caratterizzate da operatori molto interconnessi, e zone in cui i rapporti seguono strettamente linee gerarchiche, con poche connessioni trasversali: nelle seconde zone è probabilmente diffuso l'atteggiamento culturale

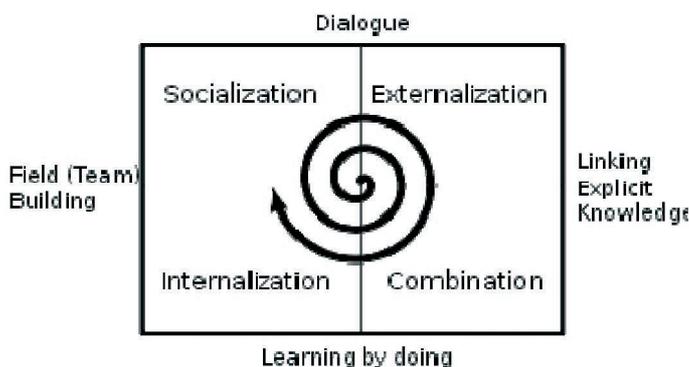


Figura 1: Lo schema del flusso della conoscenza secondo Nonaka e Takeuchi

che contraddistingue la resistenza al cambiamento e all'interscambio cognitivo.

Un altro strumento, oggetto di questo lavoro, è costituito dallo schema di reattività. In questo schema, si confrontano gli atteggiamenti positivi e negativi verso l'azione innovativa di introduzione dei processi di gestione collaborativa della conoscenza, attraverso la loro disposizione sugli assi ortogonali di uno schema cartesiano (Fig. 2).

Nell'asse delle ordinate si collocano quindi i diversi gradi di approvazione del progetto, nell'asse delle ascisse i gradi di ostacolo.

In base alla disposizione di questo schema si possono identificare le aree di riferimento di alcune tipolo-

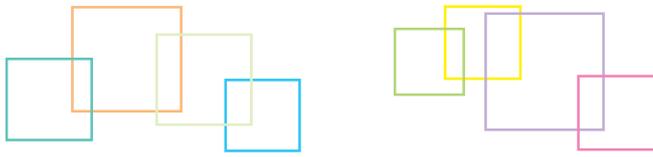
gie precise di atteggiamenti:

- i minimalisti, poco interessati al progetto, costituiscono normalmente una quota sensibile, e spesso la maggioranza, degli operatori coinvolti
- i contrattuali, coloro che non nutrono particolare interesse, ma intravedono in questo processo un'opportunità per richiedere miglioramenti alla loro condizione lavorativa
- i resistenti, contrari al progetto e tendenti ad ostacolarlo
- i nemici, che nutrono disistima nei confronti dei proponenti del progetto
- i favorevoli, che concordano con le finalità del progetto
- i collaborativi, disposti ad aiutare i proponenti nella fase introduttiva e attuativa delle nuove

best practices

- gli entusiasti, che lo sostengono anche scontrandosi direttamente con chi si oppone
- gli oppositori, coloro che pur condividendone le finalità non concordano con gli strumenti e i metodi proposti
- i propositivi, coloro che concordano sulle finalità e sulle modalità esecutive, pur con alcune opinioni divergenti e proposte di variazioni
- una ultima categoria a parte è costituita dai lacerati, entusiasti del progetto ma rivali dei proponenti.

La collocazione dei collaboratori coinvolti nel processo di cambiamento all'interno di questo schema è la prima azione necessaria per



individuare e percorrere le corrette strategie di sostegno e gestione del progetto: tale collocazione deriva principalmente dalla conoscenza diretta, da colloqui individuali, dall'osservazione dei comportamenti in rapporto al progetto di introduzione delle best practices, ma anche, potenzialmente, da strumenti quali questionari e interviste, finalizzati ufficialmente a percepire il clima aziendale in rapporto all'innovazione proposta, in realtà erogati con l'obiettivo, supportato da domande e risposte specificamente progettate, di cogliere il singolo atteggiamento culturale, la predisposizione dell'individuo a condividere o meno il sapere.

Effettuata la collocazione dei collaboratori nello schema, le strategie comunicative e di gestione delle resistenze all'innovazione seguono alcune semplici indicazioni esperienziali:

- i proponenti e sostenitori del progetto devono favorire un trend positivo di evoluzione delle tipologie collocate sull'asse delle ordinate, inducendo i minimalisti, attraverso il loro coinvolgimento, a diventare favorevoli, e i favorevoli ad essere collaborativi (fermandosi a questo punto: l'eccesso di entusiasmo può generare problemi di competitività inopportuni in fase introduttiva del sistema).

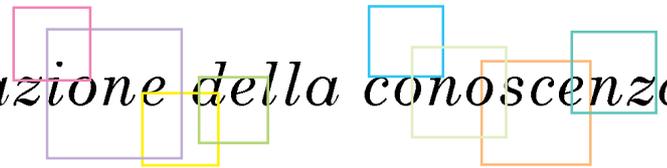
- contemporaneamente, devono indurre gli oppositori a diventare propositivi, accogliendo quando possibile le loro istanze e proposte, e comunque discutendole apertamente considerandone e ammettendone l'importanza nel progredire del progetto.

- nulla possono fare, per contro, al fine di evitare il pericoloso

trend negativo che porta i minimalisti a diventare contrattuali, e questi ultimi a divenire resistenti o nemici, ma qui è opportuna una precisazione. La differenza fondamentale tra resistenti e oppositori risiede nella esplicitabilità delle loro motivazioni. L'oppositore dichiara apertamente le sue perplessità e le sue controproposte, in quanto sostanzialmente d'accordo con le finalità del progetto, il resistente intende contribuire ad arenare il progetto, non solo per motivi di pigrizia nei confronti dell'apprendimento metodologico e tecnologico ad esso connesso, ma anche e principalmente per il timore di cedere le informazioni di cui si sente proprietario e da cui percepisce che derivi la sua area di potere all'interno dell'organizzazione. Teme, in altre parole, che lo scambio di conoscenza implichi una diminuzione di importanza del suo ruolo e delle sue funzioni (timore peraltro spesso non ingiustificato: la gestione della conoscenza annovera, tra i suoi obiettivi, proprio lo smantellamento delle aree di resistenza all'innovazione e di opacità operativa). A differenza dell'oppositore, il resistente non può quindi dichiarare apertamente le vere motivazioni per cui contrasta il progetto, e si rifugia in motivazioni pretestuose (molto spesso riferite alle tecnologie: l'imperfezione e l'inadeguatezza iniziale della tecnologia al contesto, ovvia e inevitabile in ogni "work in progress", diviene leva di critica esclusivamente distruttiva, e ancor più la critica all'usabilità degli strumenti, quindi all'interfaccia, diviene paradigma delle resistenze, in particolare per la soggettività delle opinioni a riguardo. "Non funziona nulla",

"Non è comprensibile", "Troppi passaggi da effettuare", e in definitiva "Lavoravamo meglio prima" sono in sintesi i messaggi che forniscono i resistenti, non potendo comunicare le loro reali preoccupazioni.

L'azione per evitare il trend negativo, una volta correttamente esplicitate e spiegate le motivazioni e individuati i contrattuali, resistenti e nemici, richiede l'intervento dei livelli dirigenziali che sovrintendono all'intera organizzazione: se cedono su alcune richieste dei contrattuali, i minimalisti tenderanno a imitarli e a diventare contrattuali, e i contrattuali insoddisfatti tenderanno a divenire resistenti. Ancor peggio, se ascoltano le rimostranze pretestuose dei resistenti e danno ad esse una concreta importanza critica, atteggiandosi ad arbitri della situazione problematica, genereranno una moltiplicazione delle resistenze, rendendo ovviamente vano qualunque sforzo di risolvere esigenze non concrete ma usate in qualità di pretesti. Il progetto di innovazione e di introduzione di strumenti e metodi di Knowledge Management avrà ben poche possibilità di successo. Viceversa, una chiara presa di posizione a favore dell'innovazione, esplicitata in termini precisi che indichino come non sia pensabile un arresto o un abbandono del progetto, e come l'adesione alle modalità innovative di esplicitazione del proprio sapere sia anche componente della valutazione dell'apporto operativo dei collaboratori, può determinare un effetto di contrazione delle resistenze e degli atteggiamenti contrattuali, contribuendo sostanzialmente al successo del progetto.



4 - CONCLUSIONI

Nell'introduzione delle best practices del Knowledge Management nelle organizzazioni, un'attenta analisi delle strategie da implementare, in rapporto a un'indagine il più completa possibile sull'ambiente culturale e sulle predisposizioni allo scambio cognitivo dei collaboratori, è una condizione importante, e spesso indispensabile, per evitare tentativi infruttuosi e destinati a terminare con la falsa consapevolezza dell'indattabilità del sistema al contesto aziendale.

Queste strategie devono essere chiaramente condivise non solo dai proponenti dell'innovazione, ma anche dalla dirigenza dell'organizzazione, che deve riconoscere e sterilizzare ogni forma di resistenza pretestuosa attraverso una comunicazione precisa di finalità e obiettivi del processo innovativo, e diffondendo il messag-

gi dell'impre-scindibilità dell'adesione a tale progetto da parte di tutte le figure professionali che detengono conoscenze tacite. Ciò non implica che lo sviluppo della gestione della conoscenza debba necessariamente procedere con un totale parallelismo tra tutte le aree operative dell'organizzazione: normalmente la sua espansione seguirà una metodologia "inside-out", ovvero a macchia d'olio, privilegiando inizialmente le aree in cui è più

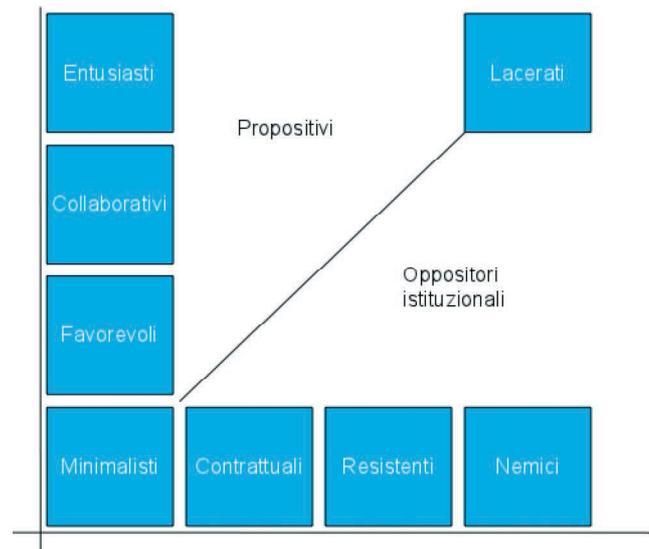


Figura 2: Lo schema di reattività

semplice esplicitare la conoscenza o in cui molta parte della documentazione è già stata elaborata.

BIBLIOGRAPHY

Christensen P.H., Knowledge management: perspectives and pitfalls, Business School Press DK, Copenhagen, 2003

Nonaka, I. Takeuchi, H., The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press. New York, 1995

Polanyi M., The Tacit Dimension, Anchor Books, New York, 1966