

Traduzione dall'originale in Lingua Inglese:
Beyond Knowledge Management: Lessons from Japan
© June 1998 HIROTAKA TAKEUCHI
per gentile concessione di Karl-Erik Sveiby
<http://www.sveiby.com.au/LessonsJapan.htm>

traduzione dall'Inglese di [Ottavio de Manzini](#)

Il "knowledge boom" in questi ultimi anni ha colpito l'Occidente come una folgore. Le sue radici risalgono a Platone, nel 400 a.C., ma la "conoscenza" è spacciata oggi come una delle idee più nuove nella gestione d'impresa.

Al di là del Knowledge Management: Lezioni dal Giappone

© Giugno 1998 HIROTAKA TAKEUCHI

Emerge in Occidente un largo consenso sull'importanza strategica di gestire bene la conoscenza. Un [recente sondaggio](#) tra i dirigenti di 80 grandi compagnie statunitensi, come Amoco, Chemical Bank, Hewlett-Packard, Kodak e Pillsbury, ha evidenziato come quattro o cinque ritengano che la gestione della conoscenza nelle loro organizzazioni sia una parte essenziale o importante della strategia aziendale. Essi hanno anche affermato che la strada per giungere a un'efficace gestione della conoscenza è ancora lunga. Nel medesimo sondaggio solo il 15 % ritiene di aver gestito bene la conoscenza.

Lewis Platt, CEO della Hewlett-Packard, sostiene che le imprese di successo nel XXI° secolo saranno quelle capaci di catturare, immagazzinare e incrementare ciò che i loro dipendenti fanno. Egli è solito usare l'espressione: "[la conoscenza è la nostra moneta](#)", come una parola d'ordine per diffondere questo concetto in tutta l'organizzazione mondiale della Hewlett-Packard.

CONCLUSIONE

Questo articolo è inteso ad allertare i manager occidentali che sono saltati sul carrozzone del "Knowledge Management". Anche se il crescente riconoscimento della conoscenza come risorsa fondamentale è una novità positiva, il balzo occidentale sul Knowledge Management potrebbe essere un passo falso. Come abbiamo visto, l'accento, in Occidente, è stato posto su (1) la conoscenza esplicita, (2) la misurazione e la gestione della conoscenza esistente, e (3) la restrizione delle iniziative di Knowledge Management a pochi individui selezionati. Questo atteggiamento accentua una visione dell'azienda come semplice macchina per l'elaborazione delle informazioni.

Ciò di cui le compagnie occidentali hanno bisogno è dimenticare la loro attuale visione della conoscenza e tenere in maggior conto (1) la conoscenza tacita, (2) la creazione di nuova conoscenza, e (3) il coinvolgimento di tutti i dipendenti. Solo allora l'azienda potrà essere considerata come un organismo vivo, capace di generare continuamente l'innovazione in un processo di auto-organizzazione.

Questo articolo sostiene che la conoscenza è la chiave per produrre un flusso innovativo ininterrotto. Un vecchio concetto, risalente al 400 a.C. è riemerso in Occidente, proponendosi come una nuova teoria del management: sarebbe un peccato se esso si riducesse a una parola d'ordine e se il "knowledge management" degenerasse in poco più di una moda, come è già successo in molti altri casi. Per esempio il *re-engineering* cominciò come un'idea manageriale del tutto sensata quando se ne cominciò a scrivere nel 1990. Ma le campagne successivamente attuate indicano che il fattore umano era stato troppo presto ignorato. Sarebbe tragico se la storia dovesse ripetersi col knowledge management.

PERCHÉ "CONOSCENZA"?

Perché i manager occidentali sono così affascinati dalla Conoscenza? Parecchie tendenze fondamentali collaborano ad alimentare il movimento del Knowledge. Tra esse le seguenti:

- la tendenza a interpretare la conoscenza come risorsa di base,
- la tendenza verso attività industriali basate sulla conoscenza, e
- la tendenza a considerare la crescita come massima priorità gestionale,

le esamineremo tutte.

LA TENDENZA A INTERPRETARE LA CONOSCENZA COME RISORSA DI BASE

Peter Drucker afferma che la conoscenza è divenuta **la** piuttosto che **una** risorsa. La conoscenza ha spiazzato il capitale e il lavoro per diventare il solo fattore di produzione:

"Le attività centrali nella creazione di ricchezza non saranno né l'allocazione di capitali in impieghi produttivi né il "lavoro"... Il valore oggi è creato dalla produttività e dall'innovazione, che sono tutte e due applicazioni della conoscenza al lavoro."

La produttività della conoscenza sta diventando il fattore determinante per la competitività di un'azienda, di un complesso industriale, di un intero paese. Nessun paese, nessun complesso industriale, nessuna azienda ha vantaggi o handicap "naturali". L'unico vantaggio consiste nella capacità di sviluppare [conoscenza universalmente disponibile](#).

I lavoratori della conoscenza, che ora costituiscono il 35-40 % della forza lavoro, diverranno, in conseguenza di tale indirizzo, il gruppo sociale eminente. [Secondo Drucker](#), "Essi possederanno sia i 'mezzi di produzione' che gli 'strumenti di produzione'....i primi attraverso i loro fondi pensione, che stanno emergendo rapidamente in tutti i paesi sviluppati come gli unici reali proprietari, i secondi poiché i lavoratori della conoscenza sono padroni della propria conoscenza e possono portarla con sé ovunque vadano."

LA TENDENZA VERSO ATTIVITÀ INDUSTRIALI BASATE SULLA CONOSCENZA

Le attività industriali basate sulla conoscenza stanno diventando le attività leader nell'economia odierna. Per citare di nuovo Drucker:

"Le industrie che si sono poste al centro dell'economia negli ultimi 40 anni hanno come attività economica la produzione e la distribuzione della conoscenza e dell'informazione più che la produzione e la distribuzione di beni materiali. L'attuale prodotto dell'industria farmaceutica è la conoscenza, -la pillola e l'unguento non sono altro che contenitori di conoscenza. Ci sono industrie di telecomunicazioni e industrie che producono strumenti e accessori destinati all'elaborazione delle informazioni, come

computer, semiconduttori e software. Ci sono i produttori e distributori di informazioni: film, show televisivi e video-cassette. "Le attività *non commerciali* che producono e applicano conoscenza - istruzione e sanità - sono cresciute, nei paesi sviluppati persino di più delle attività industriali basate sulla conoscenza."

Le attività industriali basate sulla conoscenza comprendono sia il settore dei servizi che quello manifatturiero. Il settore dei servizi comprende sia le industrie in cui la conoscenza è effettivamente il prodotto, (come la consulenza aziendale e la formazione) sia quelle in cui il prodotto è basato sull'applicazione della conoscenza (come l'architettura). Il settore manifatturiero comprende sia le industrie che producono beni ad alto contenuto di conoscenza (come i pacchetti software), sia quelle che producono beni basati sull'applicazione della conoscenza (come quelle farmaceutiche).

LA TENDENZA A CONSIDERARE LA CRESCITA COME MASSIMA PRIORITÀ GESTIONALE

Negli ultimi cinque o sei anni i manager occidentali hanno concentrato i loro sforzi sulla drastica riduzione dei costi per mezzo di ridimensionamenti e reingegnerizzazione. Recentemente però hanno scoperto che la rimozione di tutti i tempi morti nella giornata lavorativa giocava contro la creatività e l'innovazione, che sono i motori della crescita. Nonaka e Takeuchi sostengono che le aziende giapponesi hanno migliorato le loro posizioni nella competizione internazionale per merito delle loro abilità ed esperienze nella creazione della conoscenza aziendale, che è la chiave del particolare modo con cui le compagnie giapponesi sanno innovare.

La creazione della conoscenza aziendale è definita come la capacità di una compagnia nel suo insieme di creare nuova conoscenza, di disseminarla all'interno della sua struttura, di incorporarla nel prodotto, nei servizi e nei sistemi. Le aziende giapponesi, che in maggioranza hanno rifiutato il ridimensionamento e la reingegnerizzazione, perfino durante la recente recessione, sono particolarmente abili nell'utilizzare questo processo per generare innovazione ininterrotta e crescente.

Il boom della conoscenza in Occidente

Segnali di quello che qualcuno chiama "il boom del knowledge" sono visibili ovunque nel panorama economico occidentale. Esso include nuovi libri e giornali, discussioni, servizi di Knowledge Management basati su database della conoscenza, e nuovi incarichi nelle imprese, tra le altre cose. Considerate queste: cinque nuovi libri sulla conoscenza e sul capitale intellettuale sono stati pubblicati solo nei primi cinque mesi del 1997, e altri verranno.

Questi libri, orientati alla pratica della misurazione e della gestione della conoscenza includono quelli che seguono (in ordine alfabetico):

- Verna Allee, *The Knowledge Evolution Expanding Organizational Intelligence*. Boston: Butterworth Heinemann, 1997
- Debra M. Amidon, *Innovation Strategy for the Knowledge Economy: The Ken Awakening*. Boston: Butterworth Heinemann, 1997
- Leif Edvinsson and Michael S. Malone, *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business, 1997
- Thomas A. Stewart, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday, 1997
- Karl-Erik Sveiby, *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco: Berrett Koehler, 1997.

Nuovi giornali, newsletters e media elettronici dedicati alla conoscenza sono sorti negli ultimi anni. Per esempio, essi includono i seguenti:

- Knowledge Technology Journal, pubblicato da IC' ad Austin, Texas
- Journal of Knowledge Management, che sarà pubblicato da IFS International Limited nel Settembre 1997, a Londra.
- Knowledge Inc., una newsletter pubblicata a Mountain View, California
- [Knowledge Management Forum](#), un forum elettronico a West Richland, Washington.

Circa 40 congressi sul Knowledge Management si sono tenuti negli Stati Uniti e in Europa nel 1996, la maggior parte di essi sono stati organizzati da aziende di consulenza, di gestione finanziaria, da *think tanks* e da associazioni di managing.

Secondo [Dataquest](#) il mercato dei servizi di Knowledge Management è balzato dai 400 milioni di dollari nel 1994 a 2,6 miliardi di dollari nel 1996.

Le aziende di consulenza aprono la strada nella costruzione di database della conoscenza, che sono tentativi di estrarre le informazioni sparse in tutta l'azienda e convertirle in una memoria aziendale in forma di database. Ad esempio:

Andersen Consulting ha installato Knowledge Xchange; Booz Allen & Hamilton ha prodotto *Knowledge On-Line*; Ernst & Young ha creato il suo Center for Business Knowledge, KPMG Peat Marwick ha predisposto *A Knowledge Manage*; e Price Waterhouse usa [Knowledge View](#).

Una nuova figura aziendale, Corporate Knowledge Officer (CKO) è stata creata in circa 30 delle 500 maggiori compagnie. Alcune di esse hanno trasformato la figura del Corporate Information Officer (CIO) in quella di CKO, mentre altre le prevedono entrambe.

La creazione di una nuova figura relativa alla conoscenza non è limitata al mondo aziendale. Anche le Università si sono conformate. La prima cattedra dedicata allo studio della conoscenza e al suo impatto sulle attività economiche è stata creata dalla Haas School of Business presso l'Università della California, a Berkeley nel maggio del 1997. L'incarico, denominato "Cattedra Eminente Xerox di Conoscenza" è stata istituita con i fondi di una donazione offerta congiuntamente da Fuji Xerox Ltd del Giappone (80 per cento) e da Xerox Corporation USA (20 per cento). A Ikujiro Nanaka, che già ha una nomina alla Hitotsubashi University e all'Istituto Superiore giapponese di Scienza e Tecnologia, è stato affidato tale insegnamento come professore incaricato. Nonaka è stato soprannominato "Mister Knowledge" in un recente articolo apparso sull' [Economist \(31 Maggio 1997\)](#).

Come risulta evidente da quanto si è detto, il "Knowledge boom" ha colpito l'Occidente come un fulmine in questi ultimi anni. Il Knowledge Management, che il Business Week definisce come l'"idea di catturare la conoscenza acquisita dagli individui e distribuirla agli altri appartenenti all'organizzazione", è diventato una delle concezioni manageriali più popolari. Essa presenta due aspetti:

- la misurazione della conoscenza (o capitale intellettuale), e
- la sua gestione.

Le aziende europee sono in testa nella misurazione, mentre quelle americane sono spesso citate come le migliori nell'effettiva gestione della conoscenza.

MISURARE LA CONOSCENZA

Le aziende europee hanno assunto la leadership nello sviluppo dei sistemi di misurazione dei loro beni immateriali e nella pubblicazione dei risultati. Tra esse: (1) Skandia AFS, una filiale della compagnia di assicurazioni e servizi finanziari Skandia, (2) WM-data, un'azienda di software e consulenza, (3) Celemi, un'azienda che sviluppa e vende strumenti creativi di formazione, e (4) PLS-Consult, una ditta di consulenza gestionale. Tutte le aziende citate sono scandinave, le prime tre svedesi e la quarta danese. Sono state tutte influenzate dal lavoro pionieristico dello svedese [Karl-Erik Sveiby](#) che ha sviluppato un metodo di valutazione dei beni immateriali nelle aziende alla fine degli anni 80.

Queste aziende hanno realizzato, nel complesso, centinaia di indici e scale di misura nello sforzo di fornire una visione complessiva dei beni immateriali disponibili. Per esempio, queste aziende valutano elementi come "le spese di sviluppo in relazione al totale delle spese", "la percentuale di prodotto derivante da nuovi lanci", la "proporzione tra le spese totali e quelle dedicate all'innovazione tecnologica", il rapporto tra il numero totale di dipendenti e quello dei dipendenti impiegati nelle tecnologie dell'informazione", "la percentuale dei dipendenti che lavora a contatto diretto col cliente" e altre cose del genere come indicatori del capitale intellettuale.

Le aziende citate pubblicano inoltre questi indici nei loro rapporti annuali per evidenziare quanto i beni immateriali stiano effettivamente crescendo. Il rapporto annuale della [Skandia AFS](#), per esempio, evidenzia il processo di trasformazione del "capitale umano", che l'azienda non può possedere, in "capitale strutturale", che può essere effettivamente capitalizzato. Il capitale umano è dato dall'insieme di conoscenza, competenze, capacità innovativa e abilità dei dipendenti nel far fronte ai loro compiti. Esso comprende anche i valori, la cultura e la filosofia aziendali. Il capitale strutturale è dato dall'hardware, dal software, dalle basi di dati, dalla struttura organizzativa, dai brevetti, dai marchi di fabbrica e da ogni altra capacità aziendale che favorisca la produttività di quei dipendenti - in una parola, tutto ciò che viene lasciato in ufficio quando l'impiegato "stacca". Il capitale strutturale comprende anche il capitale clienti e le relazioni stabilite con i clienti principali.

GESTIRE LA CONOSCENZA

Le aziende americane hanno posizioni di testa nell'effettiva gestione della conoscenza. I migliori esempi nelle società di servizi che hanno effettivamente la conoscenza come prodotto vengono per la maggior parte dalle aziende di consulenza aziendale americane. Il ruolo svolto dagli "intelligent interrogators" alla McKinsey & Co. e dagli "integratori di conoscenza" (Knowledge Integrators) alla Andersen Consulting nella gestione della conoscenza è [ben documentato](#). Questi gestori della conoscenza hanno la responsabilità di mantenere ordinate le basi di dati (per esempio [Knowledge Xchange](#) nel caso della Andersen Consulting), nell'indicizzare e strutturare i documenti e nel distruggere i dati obsoleti. essi hanno anche il compito di indurre i consulenti all'uso del sistema e di identificare gli argomenti che meritano di essere trasformati in progetti di ricerca.

Nelle industrie manifatturiere ho avuto un'esperienza di prima mano lavorando alla GE e alla Hewlett-Packard, tutte e due lodate dalla stampa per le loro attività nel campo del Knowledge Management. Alla GE sono stato impiegato come uno dei facilitatori nel suo programma [Work-Out](#), iniziato nel 1989. Work-Out è l'esempio di un tentativo, da parte di grandi compagnie, di dare l'opportunità alla conoscenza nascosta di essere resa pubblica.

Hewlett-Packard, in questi ultimi anni, si è impegnata in un certo numero di iniziative tese a creare un deciso processo di acquisizione, archiviazione, condivisione e di sviluppo di quanto i dipendenti sanno. Uno degli esiti di questa iniziativa è la formazione di [KnowledgeLinks](#), un programma in cui un gruppo di consulenza situato presso il quartier generale raccoglie la conoscenza relativa a una delle attività Hewlett-Packard e la "traduce" in modo che possa essere utilizzata in altri settori di attività. Una versione on-line

di KnowledgeLinks è ora disponibile, e permette ai managers di ricevere una selezione di documenti, rapporti operativi ed esempi di come altri hanno trattato problemi gestionali essenziali nel passato - come la riduzione dei tempi di commercializzazione, l'outsourcing, la produzione, la gestione dei flussi al minuto (retail channels) e altri. I siti web di KnowledgeLinks non offrono solo l'accesso a quello che altri hanno fatto, ma anche a coloro che l'hanno fatto, permettendo di contattarli.

Knowledge management in Giappone

COME RISULTA EVIDENTE DA QUANTO SI È DETTO, il boom che ha colpito l'Occidente come una folgore non riguarda la conoscenza in sé, ma la gestione della conoscenza. L'Europa appare essere sul versante della valutazione, gli Stati Uniti su quello della gestione.

Per ripetere, il Knowledge Management riguarda l'acquisizione di conoscenza ottenuta dagli individui e la sua disseminazione tra gli altri appartenenti all'azienda. Che posizione ha il Giappone nei confronti del Knowledge Management? "Nessuna" è probabilmente la risposta più aderente alla realtà.

Segnali chiari del boom che abbiamo visto in Occidente non possono essere trovati in Giappone...nessuna uscita precipitosa di libri o giornali sul Knowledge Management, nessun congresso, non sono state create nuove basi di dati, nessuna nuova figura aziendale. E le compagnie giapponesi non hanno nemmeno inviato i loro managers in missione in Scandinavia per imparare come valutare la conoscenza, o negli Stati Uniti, per vedere come vengono gestite le iniziative della Hewlett-Packard, della GE o della 3M, come esse hanno sempre fatto per altre concezioni gestionali innovative.

Perché i Giapponesi, per quel che riguarda il Knowledge Management, non si sono "accodati"? Non è perché essi non riconoscano pienamente l'importanza della conoscenza come risorsa e come motore fondamentale dell'innovazione. Lo fanno, come dimostrano Nonaka e Takeuchi in "*The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of innovation*". Ciò di cui non sono convinti è il valore del limitarsi a valutare e gestire la conoscenza esistente in modo meccanico e metodico. essi dubitano che solo questo possa promuovere l'innovazione.

La riluttanza delle aziende giapponesi ad accettare il Knowledge Management è dovuta all'influenza del pensiero di Nonaka. Secondo l'*Economist* le idee di Nonaka sulla conoscenza differiscono dalla visione diffusa in Occidente in due aspetti fondamentali:

"Il primo è la sua relativa mancanza d'interesse per le tecnologie dell'informazione. Molte compagnie americane fanno coincidere la "creazione di conoscenza" con l'installazione di basi di dati computerizzati. Il professor Nonaka sostiene che una gran parte della conoscenza aziendale non ha nulla a che fare coi dati, ma è basata sulla conoscenza informale operativa, - ogni cosa, dal nome della segretaria di un cliente al modo migliore di trattare con un fornitore aggressivo. Molti di questi tesori sono immagazzinati nella mente dei quadri intermedi - proprio coloro che la reingegnerizzazione ha rimpiazzato coi computer.

Il secondo aspetto che differenzia il professor Nonaka è la sua insistenza sul fatto che le aziende hanno bisogno di [ridurre molto la tensione](#) per rimanere creative.

Dalla precedente citazione sembra che Nonaka ponga due domande fondamentali sul Knowledge Management. E' possibile valutare, misurare, i tesori archiviati nella mente dei quadri intermedi? E' possibile creare nuova conoscenza tentando di micro-gestirla?

Nonaka traccia una netta distinzione tra la gestione della conoscenza e la creazione della conoscenza, come dimostra il seguente episodio. Quando fu dato il nome alla prima cattedra dedicata allo studio della conoscenza e al suo impatto sull'economia aziendale, la Haas School of Business presso l'Università

della California di Berkeley inizialmente propose il nome di "Cattedra eminente Xerox di gestione della conoscenza", Nonaka chiese se il nome poteva essere modificato in "Cattedra eminente Xerox di creazione della conoscenza". Come compromesso fu accettato di chiamarla "Cattedra eminente Xerox di conoscenza".

L'approccio giapponese alla conoscenza differisce da quello occidentale in molti aspetti. Qui sottolineeremo tre differenze sostanziali:

- cosa si intende per conoscenza,
- come le aziende gestiscono la conoscenza, e
- chi sono i protagonisti.

Per ripetere, in Giappone,

- la conoscenza non è intesa **semplicemente** come insieme di dati o informazioni che possano essere immagazzinati in un computer; essa coinvolge anche emozioni, valori e intuizioni;
- le aziende non si limitano a gestire la conoscenza, ma la "creano", e
- ogni appartenente all'organizzazione è coinvolto nella creazione della conoscenza aziendale, con i quadri intermedi che fungono da organizzatori principali della conoscenza.

DUE TIPI DI CONOSCENZA

Ci sono due tipi di conoscenza. Una è la conoscenza esplicita, che può essere espressa in parole e numeri e distribuita sotto forma di dati, formule scientifiche, descrizioni dei prodotti, manuali, principi fondamentali e così via. Questo tipo di conoscenza può essere facilmente trasmessa in forme definite e organizzate. Questa è stata la forma di conoscenza prevalente in Occidente. I Giapponesi vedono invece tale forma come la punta dell'iceberg. Essi ritengono che la conoscenza sia essenzialmente tacita, qualcosa che non è facile né vedere né esprimere.

La conoscenza tacita è altamente personale e difficile da definire, il che rende difficile anche comunicarla e condividerla. Percezioni soggettive, intuizioni e previsioni rientrano in questo tipo di conoscenza. La conoscenza tacita, inoltre, è profondamente radicata nelle azioni e nelle esperienze di un individuo, come del resto gli ideali, i valori e le emozioni che gli appartengono.

Per essere precisi bisognerebbe distinguere tra due dimensioni diverse di conoscenza tacita. La prima è la dimensione "tecnica", che comprende il genere di abilità e "trucchi del mestiere" difficili da definire e spesso compresi nel termine "know-how". Maestri artigiani o chef a tre stelle, per esempio, sviluppano un bagaglio di abilità "sulla punta delle dita" dopo anni di esperienza. Ma spesso essi trovano difficile esprimere i principi tecnici e scientifici su cui la loro conoscenza si basa. Le percezioni altamente soggettive, le intuizioni, le previsioni e le ispirazioni provenienti dall'esperienza corporea appartengono a questa dimensione.

La conoscenza tacita contiene anche un'importante dimensione cognitiva. Essa consiste nelle convinzioni, nelle sensazioni, negli ideali, nelle emozioni e nei modelli mentali così radicati in noi da indurci a darli per sicuri. Sebbene essi non possano essere facilmente espressi, questa dimensione della conoscenza tacita delinea il nostro modo di interpretare il mondo che ci circonda.

La differenza nella tradizione filosofica Occidentale rispetto a quella giapponese spiega il motivo per cui i managers occidentali tendono a privilegiare l'importanza della conoscenza esplicita. La filosofia occidentale distingue per tradizione "il soggetto conoscente" dall'"oggetto conosciuto", distinzione incarnata nell'opera del razionalista francese Descartes. Egli ha proposto un concetto che è stato

definito, dopo di lui, "distinzione cartesiana", cioè la separazione tra conoscente e conosciuto, tra mente e corpo, tra soggetto e oggetto.

Descartes sostiene che la definitiva verità può derivare solo dalla reale esistenza di un "sé pensante", che fu reso famoso dalla sua frase "penso, pertanto esisto". Egli credeva che il sé pensante sia indipendente dal corpo o dalla materia poiché, mentre i corpi e la materia hanno un'estensione che noi possiamo vedere e toccare, ma non pensano, la mente non ha estensione ma pensa. Pertanto, per il dualismo cartesiano, la vera conoscenza può essere percepita solo dalla mente e non dal corpo.

Al contrario, la tradizione intellettuale giapponese pone fortemente l'accento sull'importanza della "personalità completa" che privilegia l'esperienza personale e corporea rispetto all'astrazione intellettuale indiretta.. Questa tradizione di privilegiare l'esperienza corporea ha contribuito allo sviluppo di una metodologia, nel Buddismo Zen, definita come "unità di corpo e mente" da Eisai, uno dei fondatori del Buddismo Zen nel Giappone medievale.

Lo Zen ha influito profondamente sull'educazione dei Samurai, che ricercava la saggezza attraverso l'esercizio fisico. Nell'educazione tradizionale dei Samurai la conoscenza era acquisita quando era stata integrata nel "carattere personale" dell'individuo. L'educazione dei Samurai attribuiva molta importanza alla costruzione del carattere e molto poca alla prudenza, all'intelligenza e alla metafisica. Essere un "uomo d'azione" era considerato più importante del conoscere la filosofia e la letteratura, sebbene anche questi argomenti costituissero una parte importante dell'educazione del Samurai.

I Giapponesi hanno di gran lunga preferito l'importanza dell'esperienza corporea. Un bambino impara a mangiare, camminare e parlare "per tentativi". Egli impara col corpo, non soltanto con la mente. Similmente, uno studente delle arti tradizionali giapponesi - per esempio la calligrafia, la cerimonia del tè, la disposizione dei fiori o la danza giapponese - impara imitando i gesti del maestro. Un maestro diventa un maestro quando il corpo e la mente divengono una sola cosa nel momento in cui egli dà un colpo di pennello (calligrafia) o versa l'acqua nel bollitore (cerimonia del tè). Un lottatore Sumo diviene un grande campione quando egli raggiunge il shingi-ittai, cioè quando la mente (shin) e la tecnica (gi) divengono una sola cosa (ittai).

C'è una lunga tradizione filosofica in Occidente, che apprezza la conoscenza concettuale precisa e le scienze esatte, che può esser fatta risalire a Descartes. Al contrario, la tradizione intellettuale giapponese privilegia la incorporazione dell'esperienza diretta, personale.. E' questa differenza tradizionale che spiega la differenza nell'importanza che viene attribuita alla conoscenza esplicita o a quella tacita.

CREAZIONE, NON GESTIONE DELLA CONOSCENZA

La distinzione tra conoscenza esplicita e conoscenza tacita è la chiave per comprendere le differenze tra l'approccio occidentale al problema della conoscenza (knowledge management) e quello giapponese (knowledge creation). L'Occidente ha privilegiato la conoscenza esplicita, il Giappone quella tacita).

La conoscenza esplicita può facilmente essere "operata" da un computer, comunicata con mezzi elettronici e immagazzinata in un database.

Ma la natura soggettiva e intuitiva della conoscenza tacita rende difficile trattare o trasmettere la conoscenza acquisita in forme logiche e sistematiche. Per poter comunicare e distribuire la conoscenza tacita all'interno di un'organizzazione è necessario convertirla in parole e numeri comprensibili per tutti. E' proprio durante questa conversione - da tacita ad esplicita - che la conoscenza aziendale viene creata.

La ragione per cui i manager occidentali tendono a non affrontare il problema della creazione di conoscenza aziendale può esser fatta risalire alla visione della conoscenza come necessariamente esplicita. Essi danno per scontata una concezione dell'organizzazione come terreno per una "gestione scientifica" e come "strumento per l'elaborazione delle informazioni". Questa concezione è è profondamente radicata nella tradizione gestionale occidentale, da Frederick Taylor a Herbert Simon.

Frederick Taylor prescriveva metodi "scientifici" per il lavoro, il più importante dei quali era lo studio dei tempi e dei metodi. Lo studio dei tempi e dei metodi attribuisce una "grande attenzione all'allocazione delle risorse....al monitoraggio e alla valutazione delle prestazioni, alla elaborazione delle strutture volta all'instaurazione di assi gerarchici". Taylor sviluppò "un arsenale di strumenti per promuovere l'efficienza e la coerenza attraverso il controllo dei comportamenti individuali e costringendo i dipendenti a conformarsi alle direttive aziendali". La gestione scientifica a poco a poco fa con la promozione di una cooperazione attiva tra i lavoratori. Come fanno notare Kim e Mauborgne, "La creazione e la condivisione della conoscenza sono attività immateriali che non possono essere né controllate né imposte. Esse si realizzano solo quando si coopera volontariamente."

Anche Nonaka sostiene che la creazione di conoscenza non può essere gestita. Il concetto di creare qualcosa di nuovo si scontra con l'idea di "controllo" proprio delle teorie gestionali tradizionali: "In un determinato contesto la conoscenza emerge spontaneamente. Bisogna dare ai propri dipendenti un ampio spazio di autonomia, non tentare di controllarli" dice Nonaka. Egli vede le esperienze e le opinioni dei dipendenti, il loro impegno, i loro ideali e il loro modo di vivere come una fonte importante di nuova conoscenza. Questa dimensione tacita è ignorata dal management scientifico di Taylor.

Herbert Simon ha sviluppato un'interpretazione dell'azienda come una "macchina per l'elaborazione delle informazioni". Egli ha costruito una teoria scientifica di problem-solving e decision-making basata sull'assunto che la capacità umana di conoscere è costituzionalmente limitata. Egli sostiene che un'effettiva elaborazione delle informazioni è possibile solo quando i problemi complessi sono semplificati e solo quando le strutture aziendali sono specializzate. Questo punto di vista razionalistico di stampo cartesiano lo costringe a trascurare l'importanza del potenziale umano nella creazione di nuova conoscenza. Egli non ritiene gli esseri umani capaci di individuare i problemi e di creare conoscenza per risolverli.

L'importanza della dimensione cognitiva presso i giapponesi dà origine a una visione dell'azienda totalmente diversa - non una macchina per elaborare informazioni, ma un "organismo vivente". In questo contesto la condivisione e la comprensione di quanto l'azienda si attende, dei suoi orientamenti, del tipo di mondo nel quale vorrebbe esistere e di come trasforma quel modo in realtà, diventa molto più importante che il trattamento di dati oggettivi. Le dimensioni altamente soggettive, personali ed emotive della conoscenza non hanno praticamente nessuna possibilità di sopravvivere all'interno di una macchina, e hanno invece ampie possibilità di svilupparsi in un organismo vivente.

Una volta compresa l'importanza della conoscenza tacita, si comincia a pensare all'innovazione in modo del tutto nuovo. Non si tratta più di mettere insieme alcuni bit di dati. L'impegno personale dei dipendenti e il loro identificarsi con l'azienda diviene essenziale. Al contrario dell'informazione, la conoscenza ha a che fare con con l'impegno e le convinzioni. Al contrario dell'informazione, la conoscenza ha a che fare con l'impegno e le convinzioni; è una funzione che ha una posizione, una prospettiva e un'intenzione molto particolari. In questo senso ha a che fare più con gli ideali che con le idee, e ciò accelera l'innovazione. Allo stesso modo, contrariamente all'informazione, la conoscenza va correlata all'azione, è sempre conoscenza rivolta a uno "scopo". Per creare nuova conoscenza è necessario agire sulle particolari informazioni che sono in possesso dei singoli individui. Questa azione volontaria contribuisce alla velocità dell'innovazione.

Anche se abbiamo posto una netta distinzione tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita, esse non vanno separate del tutto. Esse sono complementari. Esse interagiscono nelle attività creative degli esseri umani. La teoria della creazione di conoscenza di Nonaka e Takeuchi si basa su un assunto fondamentale: la conoscenza umana viene creata e diffusa per mezzo dell'interazione sociale tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita. Tale interazione genera quattro modalità diverse nella "conversione della conoscenza": (1) da tacita a tacita, cioè la socializzazione, (2) da tacita a esplicita, o esteriorizzazione, (3) da esplicita a esplicita, o combinazione, e (4) da esplicita a tacita, o interiorizzazione.

La conversione della conoscenza è un processo "sociale" tra individui e anche tra individui e organizzazione. Ma, in senso stretto, la conoscenza è creata solo da individui. Un'organizzazione in sé non è in grado di creare conoscenza. Ciò che l'organizzazione può fare è favorire la creatività individuale o fornire loro il contesto necessario alla creazione di conoscenza. Pertanto il processo di creazione della conoscenza aziendale, dovrebbe essere inteso come un processo che amplifica "a livello aziendale" la conoscenza creata dagli individui e la cristallizza come una parte della rete cognitiva aziendale.

L'infatuazione dell'Occidente per il Knowledge Management riflette la preferenza per la conoscenza esplicita, che è la più semplice da valutare, controllare ed elaborare. La conoscenza esplicita può essere immessa in un computer, archiviata in un database e trasmessa on-line molto più facilmente di quella tacita, altamente soggettiva, personale e cognitiva.. Il knowledge management ha a che fare soprattutto con la conoscenza esistente. Ma per creare nuova conoscenza abbiamo bisogno che i due tipi diversi di conoscenza interagiscono attraverso le azioni di individui all'interno dell'azienda.

I QUADRI INTERMEDI COME PROTAGONISTI

In Giappone la creazione di conoscenza non è responsabilità di un piccolo gruppo selezionato, ma di tutti gli appartenenti all'organizzazione. Nessun particolare ufficio o gruppo di esperti ha la responsabilità esclusiva della creazione di conoscenza. Dipendenti di linea, quadri intermedi e dirigenza, tutti hanno un loro ruolo. Ma ciò non significa che non vi sia una differenziazione di ruoli. Di fatto, la creazione di nuova conoscenza è il prodotto dell'interazione dinamica fra questi tre gruppi.

Gli operai sono immersi nei dettagli quotidiani di tecnologie settoriali, di prodotti o di vendite. Dal momento che questi dipendenti possiedono un'abbondanza di informazioni eminentemente pratiche, spesso trovano difficile convertirle in conoscenza utilizzabile. Da un lato i segnali provenienti dal mercato possono essere vaghi e ambigui, dall'altro lato, questi dipendenti di linea possono essere talmente presi nella loro limitata prospettiva da perdere di vista il contesto generale. Per di più anche quando riescono a sviluppare idee e intuizioni, può risultare difficile far comprendere ad altri l'importanza che esse rivestono. La nuova conoscenza non è ricevuta passivamente, essa viene interpretata e adattata alla propria particolare situazione e ai propri punti di vista. Pertanto, ciò che ha un significato in un contesto, può averne un altro o non averne alcuno quando viene comunicato a chi si trova in un contesto diverso.

La dirigenza fornisce l'orientamento relativo all'indirizzo dell'azienda. Ciò, prima di tutto, al fine di definire una "teoria generale" relativa a ciò che l'azienda "dovrebbe essere". In termini universali e astratti la "teoria generale" proposta dalla dirigenza aiuta a comporre attività o iniziative apparentemente disparate tra loro in un tutto coerente. la dirigenza fornisce inoltre le direttive per stabilire una prospettiva di conoscenza conforme agli indirizzi dell'impresa e alle linee di politica aziendale. Le sue aspirazioni e i suoi ideali determinano le caratteristiche della conoscenza che l'azienda crea. Infine la dirigenza fornisce le direttive relative ai livelli che definiranno il valore della conoscenza da creare. E' necessario definire a livello strategico quali iniziative vadano supportate e sviluppate.

I quadri intermedi hanno la funzione di "ponte" tra gli "ideali" astratti della dirigenza e la realtà spesso "caotica" degli operatori diretti. I quadri intermedi mediano tra "ciò che dovrebbe essere" e "ciò che effettivamente è" attraverso la creazione di concezioni commerciali e produttive intermedie. In altre parole, se il ruolo della dirigenza è quello di creare una teoria generale, i quadri intermedi sviluppano concezioni più concrete e maggiormente comprensibili da parte degli operatori diretti (front-line employees). L'apparato teorico a medio raggio creato dai quadri intermedi può essere sperimentato direttamente all'interno dell'azienda con l'aiuto degli operai.

I quadri intermedi, che spesso in Giappone svolgono la funzione di capireparto (responsabili di gruppi di produzione) nello sviluppo delle linee di prodotto, sono in una posizione privilegiata in quanto possono conformare la realtà operativa alla politica aziendale. In questa azione essi dirigono la conversione della conoscenza. Sebbene essi facilitino tutti e quattro i modi di conversione della conoscenza, essi hanno un ruolo privilegiato nella conversione di visioni e prospettive tacite in concetti espliciti. Essi sintetizzano la conoscenza tacita sia della dirigenza che dei dipendenti operativi, la rendono esplicita e la incorporano in nuove tecnologie, in prodotti e sistemi. In questo senso i quadri intermedi sono i veri e propri "ingegneri della conoscenza" in quella che Nonaka e Takeuchi chiamano "l'azienda che crea conoscenza".

I quadri intermedi, in Giappone, sono il motore dell'innovazione continua. Essi sono effettivamente al centro di un processo interattivo continuo chiamato middle-up-down, che coinvolge la dirigenza, i quadri intermedi e i dipendenti operativi (front-line). In Occidente, al contrario, proprio il termine "quadro intermedio" ha assunto un significato negativo, è divenuto sinonimo di "arretratezza", di "immobilismo" o di "resistenza al cambiamento". Qualcuno sostiene che i quadri intermedi siano una "razza in estinzione", un "male non più necessario".

Un'altra nostra impressione è che la responsabilità delle iniziative di knowledge management in Occidente rimangano riservate a pochi e non coinvolgano tutti i dipendenti. La conoscenza è gestita da pochi attori principali in posizioni direttive che includono l'elaborazione dei dati, la consulenza interna e la gestione delle risorse umane. In Giappone, al contrario, la conoscenza è creata dall'interazione dei dipendenti operativi, dei quadri intermedi e dei dirigenti, con i quadri intermedi impegnati direttamente nell'attività fondamentale di sintesi.

Con poche eccezioni, tra le quali GE e Hewlett-Packard, i dipendenti operativi non costituiscono parte integrante della gestione della conoscenza. Questa situazione è simile a quella che risale ai tempi di Fredrick Taylor, che non utilizzava le esperienze e le opinioni degli addetti alla linea come sorgente di conoscenza. La creazione di nuovi metodi di lavoro per la gestione scientifica, diveniva, di conseguenza, responsabilità di un gruppo scelto in posizioni direttive. Queste "elites" avevano l'incarico di classificare la conoscenza, disporla in tabelle, ridurla in formule e modelli ed applicarla al lavoro quotidiano. Il pericolo del Knowledge Management è che la responsabilità di impossessarsi della conoscenza acquisita dagli individui e di diffonderla all'interno dell'organizzazione rimanga privilegio di pochi eletti.

Note

Thomas A. Stewart, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday, 1997, p 63.

Basato su un'intervista: Stanford, California, 17 Giugno 1997.

Peter F. Drucker, *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Business, 1993 p 193.

Ibid., p 8.

Basato su un'intervista a Dan Holtshouse, che dirige la Knowledge Work Initiative presso la Xerox Corporation a Berkeley, California il 19 Maggio 1997

Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company How Japanese Companies Create the Dynamics of innovation*. New York: The Oxford University Press 1995.

Debra M. Amidon, *Innovation Strategy for the Knowledge Economy: The Kei7 Awakening*. Boston: Butterworth-Heinemann, 1997, p 41.

The Economist, 'Mr. Knowledge', 31 Maggio 1997, p 71.

Thomas A. Stewart, op cit , pp 112-113

Dan Holtshouse, 'The Knowledge Horizon', inedito, Maggio 1997.

Business Week, 'Management Theory - or Fad of the Motif?' 23 Giugno 1997, p 37.

per le pubblicazioni più recenti, leggesi: Karl-Erik Sveiby, *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1997.

See Leif Edvinsson and Michael S. Malone, *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business, 1997, pp 10-15.

Vedi: Thomas A. Stewart, op. cit., pp 124-127.

Ibid., p 126.

Per maggiori informazioni su *Work-Out*, leggesi: Noel Tichy e Stratford Sherman, *Control Your Destiny or Someone Else Will*. New York: Currency Doubleday, 1993.

Vedasi: Thomas A. Stewart, op. cit., pp 137-138.

The Economist, op. cit., p 71.

Questo paragrafo attinge abbondantemente a: Nonaka and Takeuchi, op. cit. Come si legge più avanti, la conversione da esplicita a tacita, da esplicita a esplicita, da tacita a tacita, sono ugualmente possibili. Tuttavia l'impatto maggiore nella creazione della conoscenza aziendale nasce dalla conversione della conoscenza tacita in quella esplicita.

Questo paragrafo è tratto da Nonaka and Takeuchi.

Takeuchi, op. cit.

Ibid.

Ibid.

W. Chan Kim and Renee Mauborgne, 'Fair Process: Managing in the

Knowledge Economy', *Harvard Business Review*. Luglio/Agosto 1997, p 71.

Based on a personal interview with him in Tokyo il 24 Giugno 1997.

La conoscenza è definita: "un'opinione corretta e fondata," concetto introdotto per la prima volta da Platone