

Luca De Biase

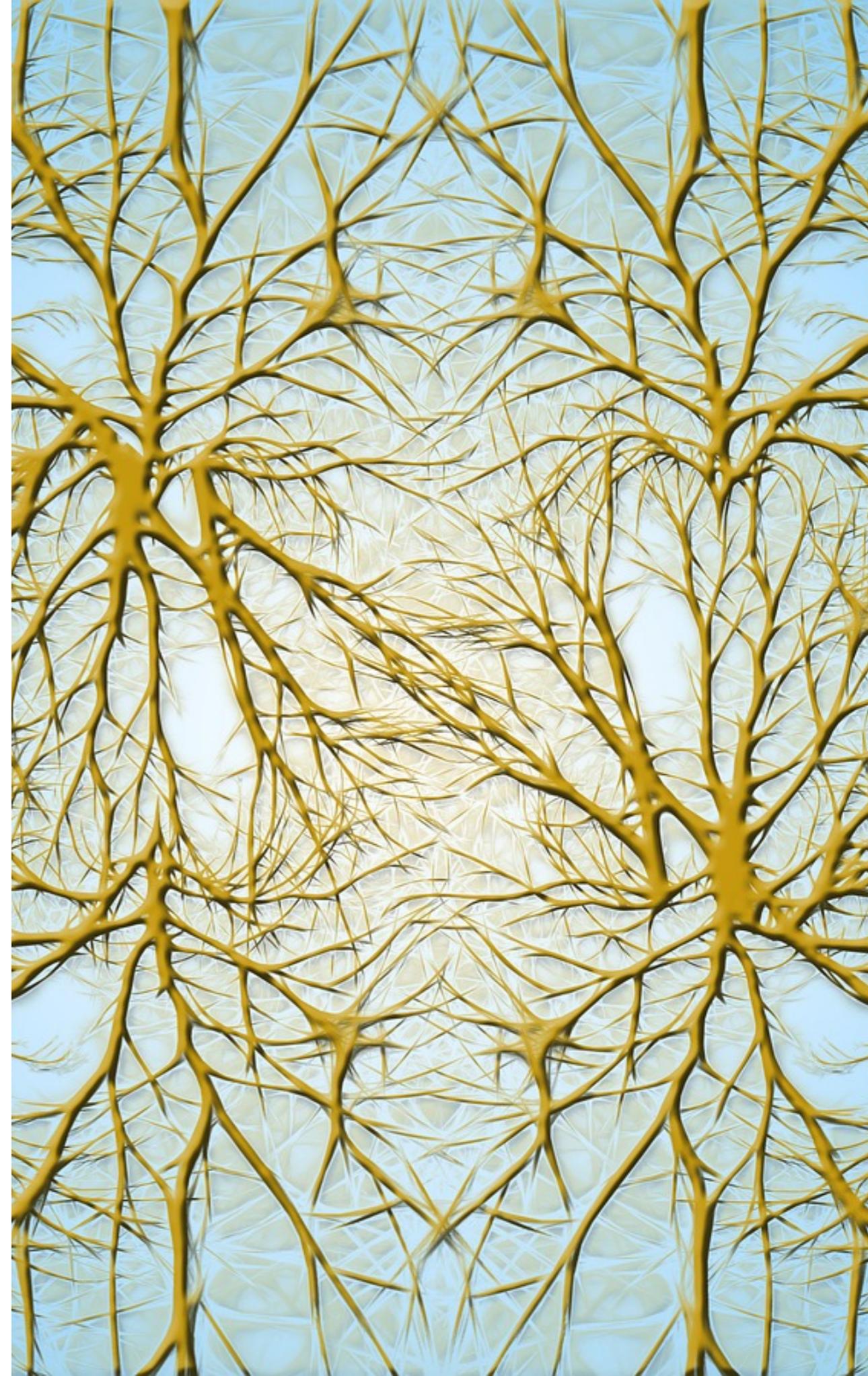
KNOWLEDGE MANAGEMENT

Informatica Umanistica
Università di Pisa
Corso per la primavera 2020
(seconda puntata)



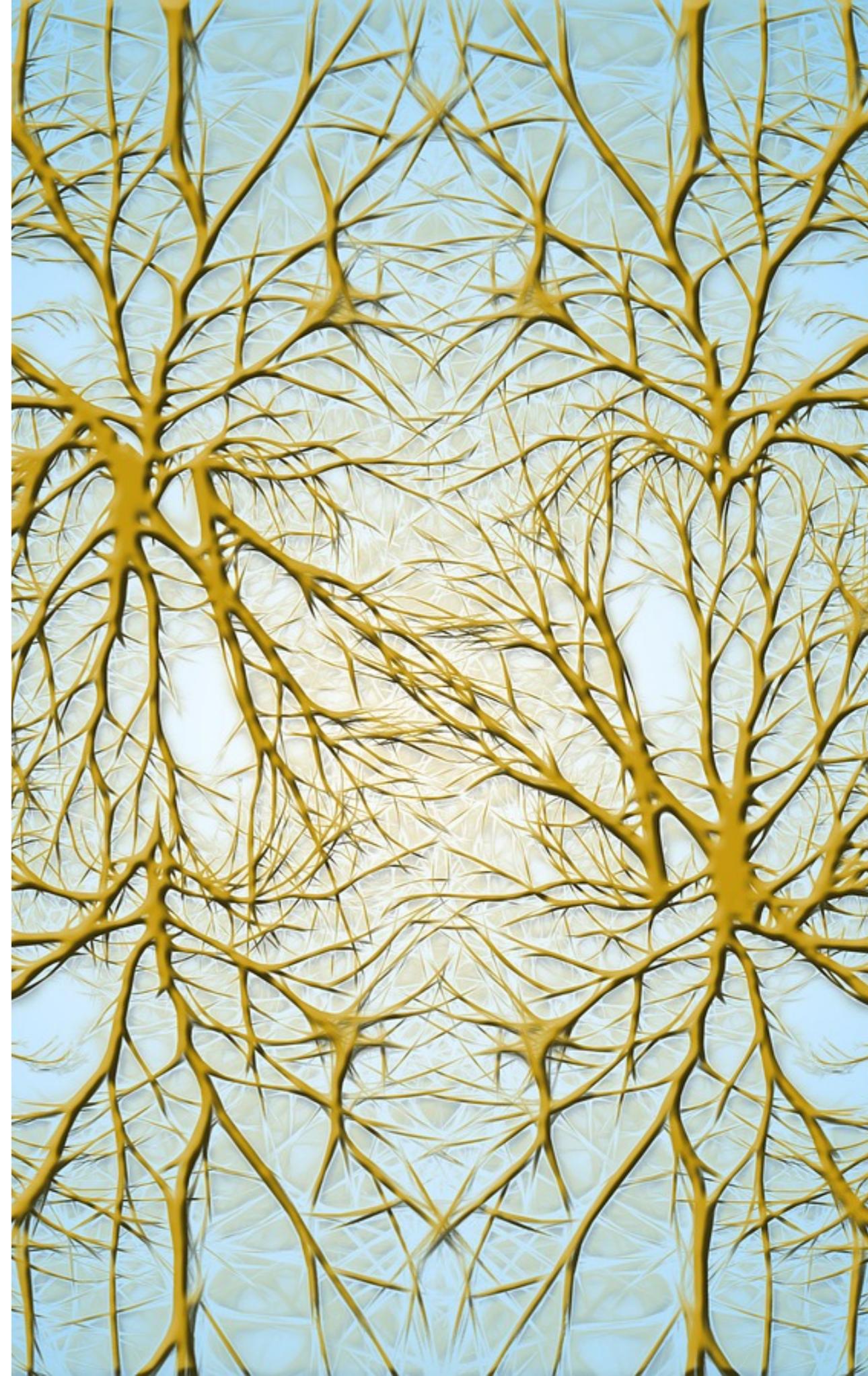
INTRODUZIONE

Nell'economia della conoscenza, il valore si concentra sull'immateriale: il design, la ricerca, l'organizzazione, l'informazione, il senso. Ma che cos'è la conoscenza? Dati, informazioni, teorie, forme di saggezza? Il saper fare, il sapere quando e con chi fare, il saper scegliere che cosa fare: l'azienda e le persone che la fanno funzionare, è un sistema di conoscenze. Dove sono quelle conoscenze? Quali strumenti e media servono per garantire all'azienda di valorizzarle? Che struttura narrativa serve per dare senso a tutto questo? E in base a quali strategie si sceglie un'architettura della conoscenza: perché sia creata in modo ricco ed efficace; perché sia registrata e archiviata pienamente, selezionata correttamente, reperibile facilmente; perché sia comunicabile; perché sia applicata correttamente; perché sia codificata e trattata in modo automatico? Tutte queste scelte sono fondamentalmente cognitive, abilitano un'intelligenza collettiva, discendono da idee su che cosa sia la conoscenza e fanno la differenza.



SOMMARIO

Conoscenza		Struttura della conoscenza
		Media ecology
		Conoscenza scientifica
		Conoscenza in comune
	Economia	Innovazione
		Il mercato come sistema informativo
		Valore della conoscenza
		Lavoro del futuro
Management		Conoscenza e processi decisionali
		Costi di transazione
		Learning organization
		Processi di knowledge management
	Ecosistema	Ambiente della conoscenza
		Media digitali
		Complessità
		Software e interfaccia
Valore		Intelligenza collettiva
		Decisioni e identità
		Intelligenza artificiale
		Qualità, valore, valori, felicità



Prima lezione

CONOSCENZA

- Processi cognitivi
- Media ecology
- Epistemologia
- Comunicazione

Questa lezione è stata pubblicata il
1 aprile 2020

«È conoscibile la conoscenza? E se non lo è come facciamo a saperlo?». Così Woody Allen ha spiegato il senso del suo corso ideale di epistemologia.

In epistemologia, forse, Karl Popper e Thomas Kuhn sono gli autori più citati e dei quali non si può fare a meno di parlare. Di certo, le loro opere hanno influenzato anche la ricerca economica, nella misura in cui questa disciplina si è pensata come scienza. Ma non tutta l'economia lo ha fatto in modo consapevole del metodo scientifico. In parte, infatti, l'economia si comporta come una disciplina scientifica, in parte è piuttosto una disciplina normativa, che indica suggerimenti di policy.

Nella teoria dell'impresa la conoscenza è un elemento importante, soprattutto alla luce del nuovo paradigma dell'economia della conoscenza, nel quadro degli approcci orientati a cercare le fonti del valore nella logica dell'innovazione.

Se la teoria dell'impresa si occupa di quali siano i motivi fondamentali per cui vale la pena che esistano le aziende, e se in questa teoria la conoscenza viene riconosciuta tra le fonti del valore, allora occorre un'organizzazione, una gestione, un'interpretazione operativa. E una strumentazione al servizio delle strategie con le quali tutto questo viene realizzato e implementato. Le piattaforme per il knowledge management emergono in questo contesto.

Seconda lezione

ECONOMIA

- Innovazione
- Mercato
- Valore
- Lavoro

L'approccio neoclassico che ha prevalso a lungo nel pensiero economico presume che il mercato sia una macchina che ha sempre la risposta giusta per ogni domanda sull'allocazione delle risorse. Mettendo in relazione la domanda e l'offerta definisce i prezzi e questi indicano a tutti quanto produrre e quanto consumare. Peccato che le condizioni della concorrenza perfetta siano davvero impossibili da realizzare: gli umani sono razionali, i consumatori massimizzano l'utilità, gli imprenditori massimizzano i profitti, nessuno ha un potere sul mercato superiore a quello degli altri, tutti sono perfettamente informati. Nella foga di negare la storia, il neoliberismo ha inventato una condizione che la storia non conosce: la concorrenza perfetta esiste soltanto se si verificano condizioni che non si sono mai verificate. Se ci si libera dall'ideologia e si apre all'osservazione empirica le cose cambiano. In realtà, i mercati esistono in forme storiche molto diverse, non statiche e in continua evoluzione: l'innovazione crea condizioni di vantaggio per gli innovatori che hanno una conoscenza privilegiata tale da generare un valore enorme a loro favore fino a quando quella conoscenza non viene sviluppata anche da altri. In condizioni di innovazione accelerata chi si inserisce nel mercato deve assumere una capacità di imparare costantemente e di progettare strategicamente il proprio contributo alla generazione di valore nella complessità dell'insieme: questo è il fondamento del lavoro più produttivo che si possa immaginare per il futuro. Il resto potrebbe essere compito delle macchine.

L'equilibrio neoclassico e la conoscenza

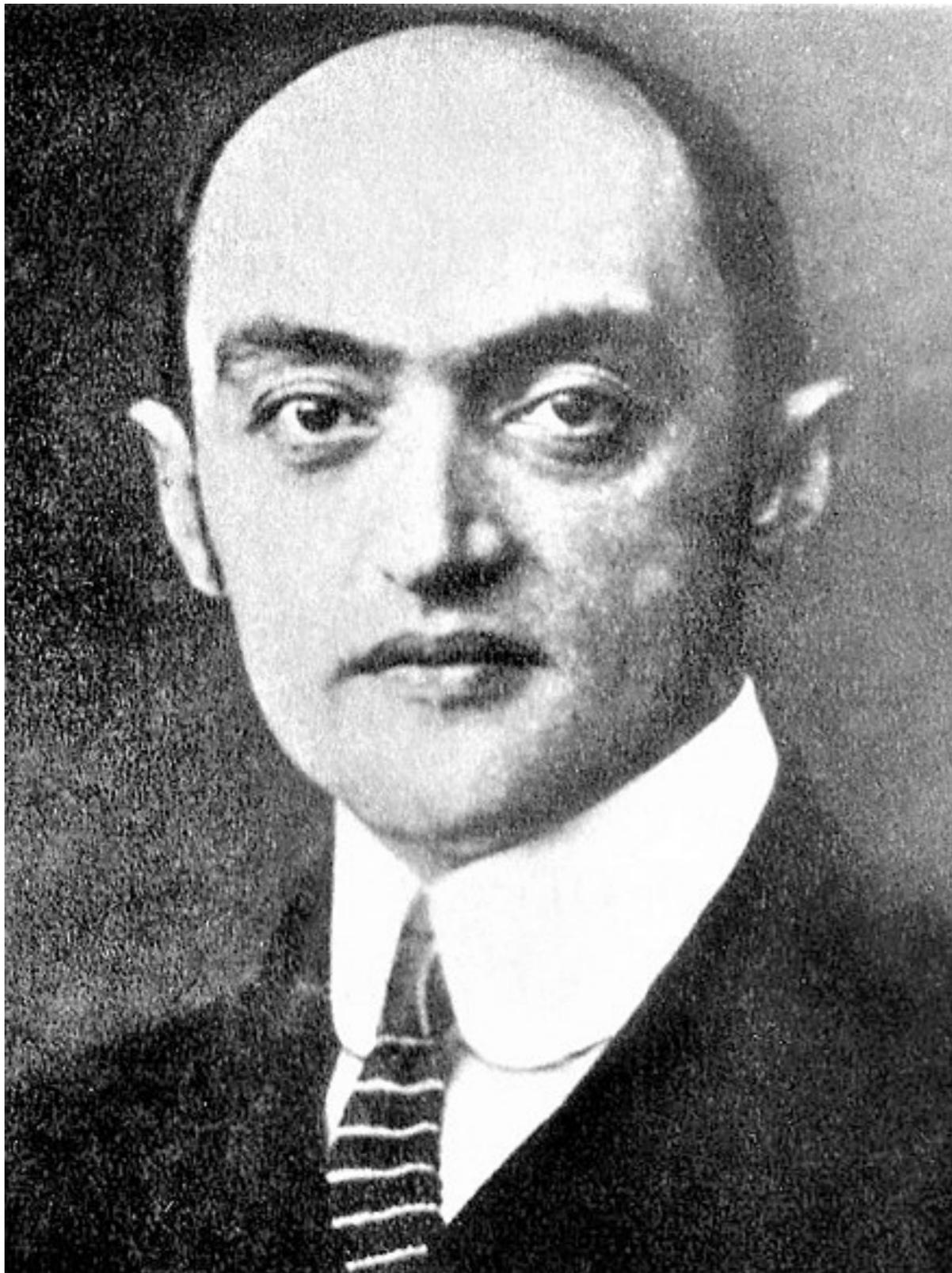
La teoria neoclassica dell'equilibrio economico generale serviva a dimostrare che in concorrenza perfetta si arriva alla migliore allocazione delle risorse possibile, in modo che il sistema economico poteva raggiungere un equilibrio definitivo. Ovviamente questa descrizione non si applica a nessun momento della storia. Anche perché si può dimostrare solo facendo alcune ipotesi molto particolari: le persone sono razionali, gli imprenditori massimizzano il profitto, nessun operatore è troppo più grande degli altri, tutti gli operatori sono a conoscenza di tutto. Dunque la conoscenza non crea differenze tra i competitori e dunque non genera valore particolare. In queste condizioni i profitti tendono a zero e il progresso tecnologico vale per tutti allo stesso modo. Niente di tutto questo ha minimamente a che fare con la realtà. Ma questa descrizione è stata utilizzata per dichiarare la superiorità della concorrenza perfetta su qualunque altro assetto dell'economia. Ed è servita per rafforzare posizioni politiche favorevoli alla privatizzazione e liberalizzazione dei mercati, contro gli interventi statali. Anche dal punto di vista monetario. La teoria neoclassica, per quanto utopisticamente interessante, ha rapidamente cessato di avere a che fare con la ricerca scientifica e si è trasformata in un sistema normativo politico. Le forze che

hanno lavorato per ridurre l'intervento statale e aumentare la libertà d'azione degli operatori privati hanno sostenuto questo pregiudizio neoclassico come fondamento ideologico delle loro richieste. Che sono diventate la base del periodo iperliberista fondato sull'idea che gli interessi da salvaguardare fondamentali fossero quelli dei consumatori e quelli della finanza.

Il periodo dell'accelerazione dell'innovazione tra anni Novanta e nuovo millennio ha minato alle fondamenta questa convinzione. Ma non ha ancora generato un'alternativa maggioritaria. Le forme dell'economia che oggi si sviluppano però si allontanano sempre più chiaramente dalla teoria neoclassica.

Sono l'economia della felicità, l'economia della conoscenza, l'economia delle piattaforme, l'analisi della trasformazione digitale, l'economia della cultura.

In tutti questi approcci, la conoscenza è un generatore di valore insostituibile. Anzi diventa il vero e proprio oggetto fondamentale dell'analisi. Questo è più compreso nelle attività di ricerca che riguardano l'impresa e il management e meno negli studi che riguardano la policy: forse proprio perché in quest'ultima l'ideologia è più importante dell'approccio empirico.



Joseph Schumpeter è l'economista di riferimento di chi studia l'innovazione e le sue conseguenze sul sistema economico. L'imprenditore è per lui un innovatore.

L'innovazione crea nuovi mercati

Joseph Schumpeter ha costruito la sua teoria economica sull'innovazione e il contributo che la conoscenza offre alla crescita. La competizione fondamentale non si svolge tra aziende simili per la conquista di mercati esistenti, ma per la creazione di mercati nuovi, creati dall'innovazione, nei quali per un certo periodo gli innovatori trovano un valore superiore a coloro che non hanno innovato. Gli innovatori godono in sostanza di un monopolio temporaneo dovuto essenzialmente alla loro capacità di creare prodotti o processi totalmente nuovi sicché - appunto per un certo periodo - non hanno concorrenza. Gli imprenditori che innovano sono al centro del progresso economico. La teoria dell'innovazione, ovviamente, si è arricchita successivamente di più ampie analisi. Un percorso da non dimenticare è quello pensato da Clayton Christensen. L'economista che ha inventato il termine "disruptive innovation" e che ancora si fatica a tradurre in italiano, ha avuto un'influenza enorme sugli studi di management. L'innovazione dirompente di Christensen è tale che produce un valore pari o superiore ai prodotti in commercio ma con un prezzo nettamente inferiore. Non è l'unico percorso dell'innovazione, ma quando si verifica è davvero distruttivo per ciò che preesiste.



Il capitale umano

Gary Becker (foto in alto) ha elaborato intorno al concetto di capitale umano: il patrimonio di conoscenze, abitudini, caratteristiche personali e sociali, creatività, incarnate nella capacità di lavorare e produrre valore economico. La sua idea di razionalità piuttosto tradizionale è superata, ma la sua capacità di operare sconfinamenti disciplinari coraggiosi lo rende una lettura intrigante. Il concetto di capitale umano introduce la conoscenza nella modellistica economica e apre la strada a ricerche interdisciplinari.

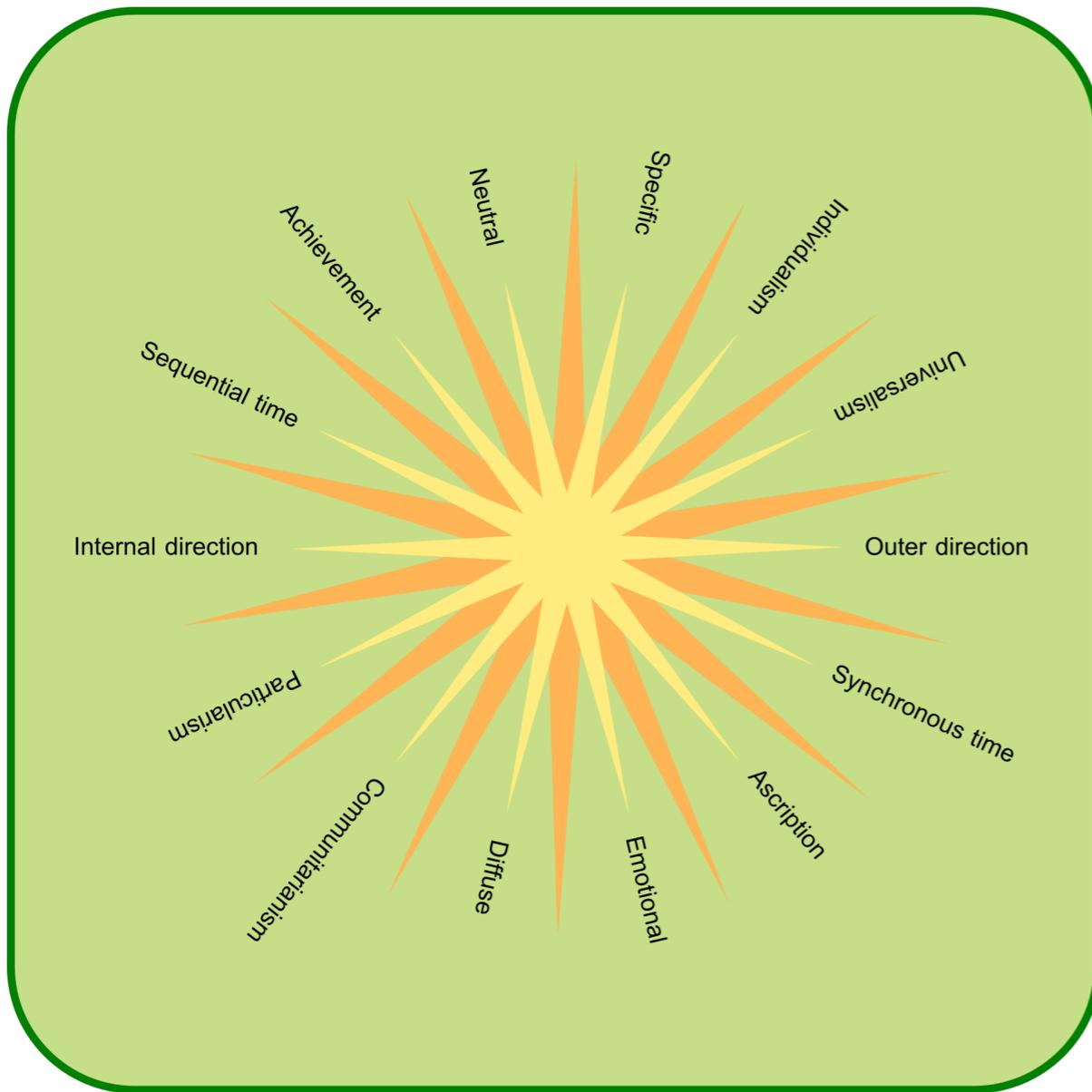
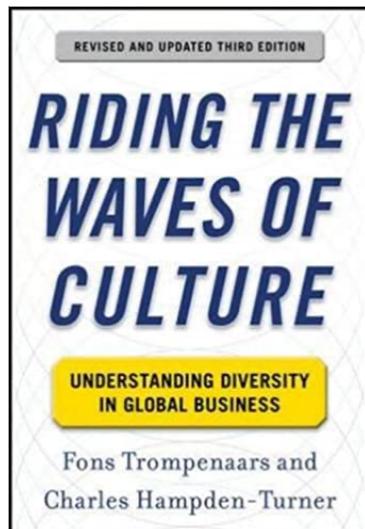
La razionalità è l'ultimo dei pensieri

Molta teoria economica tradizionale si fondava sull'ipotesi dell'homo oeconomicus, un essere razionale in grado di massimizzare costantemente la propria utilità ad ogni scelta. Daniel Kahneman ha dimostrato che la razionalità è utilizzata raramente dagli umani, che di solito scelgono in modo intuitivo. L'intuizione è il primo pensiero che viene in mente quando si deve operare una scelta. E viene da mondi mentali diversi: il mood generale che pervade l'ambiente mediatico, i messaggi ripetuti di chi vuole manipolare l'opinione generale o i suoi target commerciali, i pregiudizi, le esperienze, il frame interpretativo di moda al momento, e così via.



I tipi culturali

Fons Trompenaars, esperto di management olandese, ha proposto un modello per tener conto delle conseguenze delle differenze culturali sui modelli organizzativi. «La cultura dell'organizzazione» scrive Trompenaars in *Riding the waves of culture* «non viene plasmata dalle tecnologie e dai mercati, ma dalle preferenze culturali dei leader e dei collaboratori». E aggiunge: «Tre aspetti della struttura organizzativa sono particolarmente importanti nel determinare la cultura di un'azienda: 1. La relazione generale tra collaboratori ed organizzazione; 2. Il sistema verticale o gerarchico dell'autorità, che definisce i superiori e i subordinati; 3. Il modo di vedere, da parte dei collaboratori, il destino, lo scopo e gli obiettivi dell'organizzazione, e il loro ruolo in tutto questo». Il suo complesso modello che serve a classificare i contesti culturali viene semplificato nell'analisi delle organizzazioni. «Nel guardare le organizzazioni, dobbiamo pensare in due dimensioni, generando quattro quadranti. Le dimensioni che utilizziamo per distinguere le culture aziendali sono uguaglianza vs. gerarchia e orientamento alle persone vs. orientamento al compito». Nelle culture egualitarie e orientate alle persone si forma una organizzazione abilitante per la creatività e l'innovatività.

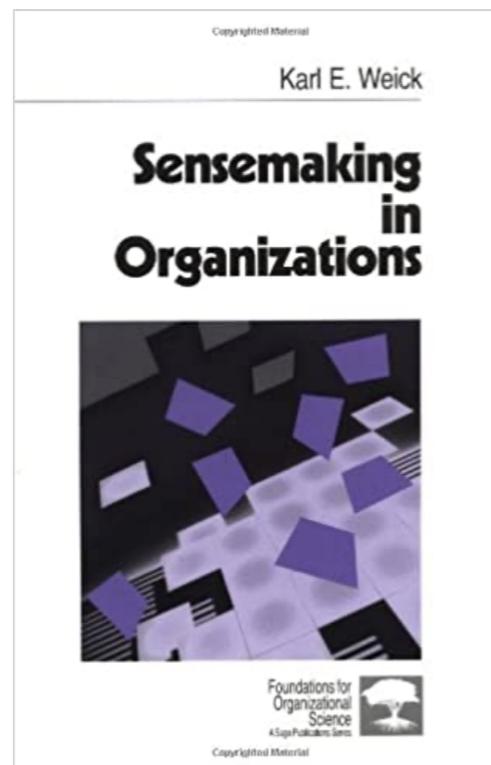


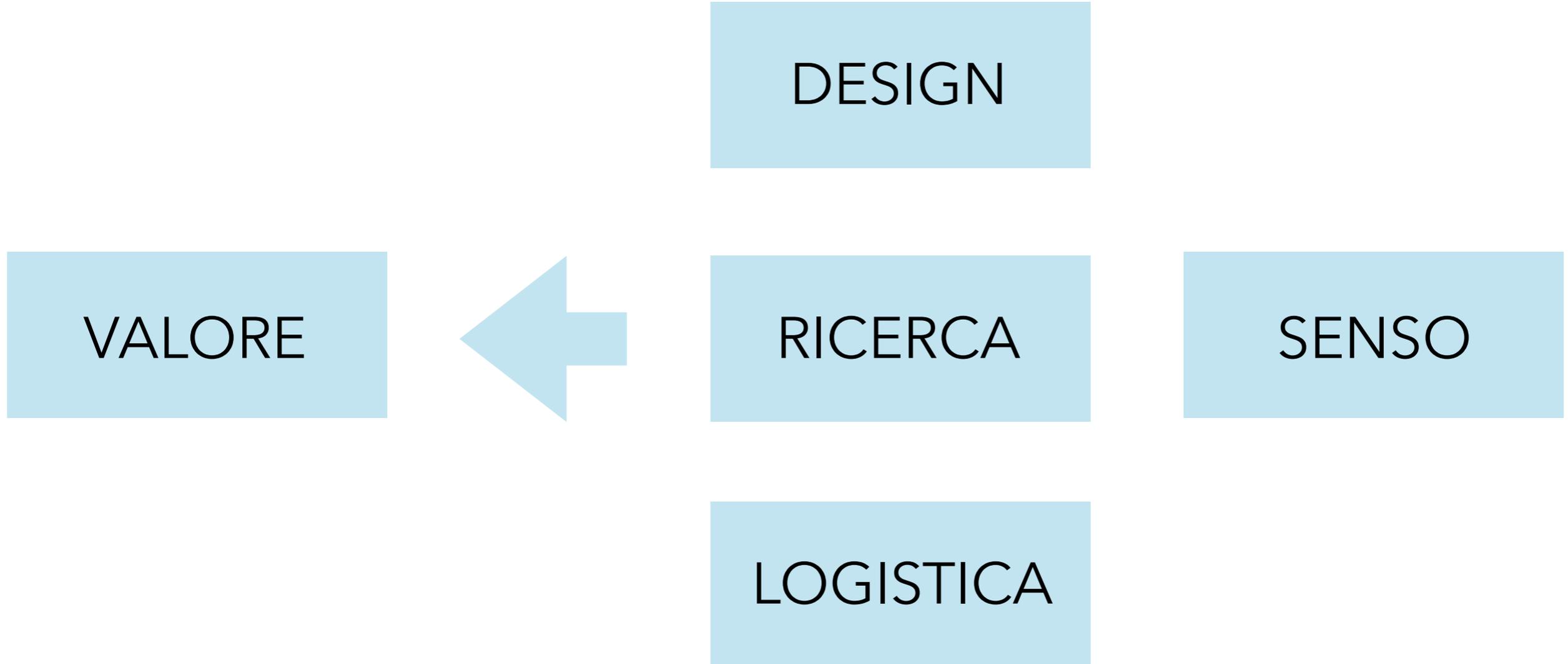


Sensemaking

Karl Weick, docente di comportamento organizzativo e psicologia, ha scritto "Sensemaking in Organizations". «Il concetto di sensemaking indica la costruzione del significato» scrive. «Le persone costruiscono eventi sensati, strutturano l'ignoto. Come costruiscono ciò che costruiscono, perché lo fanno e con quali effetti, sono le domande essenziali di chi studia il sensemaking. Gli studiosi di sense making ne danno definizioni piuttosto diverse. Molti ricercatori affermano che il sensemaking comporta un collocare gli stimoli entro un certo tipo di cornice. La nota espressione "cornice di riferimento" è servita tradizionalmente per indicare un punto di vista comune che guida le interpretazioni. Per esempio, le persone usano la strategia come una cornice che implica l'ottenimento, la produzione, la sintesi, la manipolazione e la diffusione dell'informazione in modo da dare significato, scopo e direzione all'organizzazione». La motivazione delle persone, la loro collaborazione allo scopo comune, è fondamentale per il successo dell'impresa. Il valore generato da un'organizzazione discende dalla capacità di generare senso. E il senso diventa parte integrante del valore. Tutto questo è gestione della conoscenza.

Il sensemaking di Weick guida il comportamento. Le persone immaginano le conseguenze di ciò che fanno nel quadro definito dalla storia che pensano di vivere. Agendo però modificano il contesto. «Utilizzo il termine enactment» scrive Weick «per indicare che, nella vita organizzativa, le persone spesso producono parte dell'ambiente che affrontano. Le persone sono parte integrante dei loro ambienti. Esse agiscono e nel farlo creano i materiali che diventano i vincoli e le opportunità da affrontare».





VALORE

DESIGN

RICERCA

LOGISTICA

SENSO