

Un approccio strategico strutturato

Il teorico di questo tipo di approccio è stato Francesco Zanotti, un pensatore geniale e un consulente innovatore che si è occupato della gestione d'impresa utilizzando un bagaglio di conoscenze unico nel suo genere: dalla Fisica all'Economia, dallo studio delle Organizzazioni ai processi di Formazione e altro ancora. Le sue proposte progettuali, le società che ha fondato e diretto, i contenuti delle sue presentazioni e dei suoi scritti hanno sempre avuto come denominatore comune uno spirito innovativo sostenuto da una capacità unica di leggere i fenomeni sociali e il funzionamento reale delle organizzazioni. Non sempre è stato capito o, forse, molto spesso i suoi interlocutori non disponevano dei mezzi intellettuali per poterlo comprendere fino in fondo.

Tra le sue innumerevoli proposte ho potuto apprezzare quelle che riguardano l'argomento centrale di questa quarta parte, cioè i processi di creazione sociale della conoscenza. Mi riferisco in particolare a tutti quegli scritti in cui ha spiegato il suo modo di intendere le modalità di attuazione di questi processi. Ho potuto farlo perché ho preso parte ad alcuni gruppi di lavoro che ha creato nel corso degli anni.

Bisogna chiarire che per Zanotti i processi di creazione della conoscenza sono un fenomeno spontaneo che avviene a tutti i livelli: individuale, di gruppo, addirittura nelle città. Ognuno di noi impara, studia, sperimenta, adatta quel che sa alla realtà lavorativa e non che deve affrontare... insomma porta con sé ed esprime un patrimonio di sapere ed esperienza che entra in circolo nei meandri dell'esistenza quotidiana. Il contesto in cui Zanotti le ha maggiormente analizzate è stato quello che si esplica nelle organizzazioni, soprattutto quelle grandi.

Nelle sue riflessioni risalenti già agli anni 80 del secolo scorso egli metteva in evidenza come normalmente il top management non sia mai stato particolarmente favorevole ad uno sviluppo di processi di creazione della conoscenza di tipo strategico all'interno dell'impresa che coinvolgesse sia la base dell'organizzazione stessa (i dipendenti), che gli stakeholders stessi (esterni ma facenti parte del sistema), sottostimando o addirittura ignorando l'esistenza di una pluralità di competenze locali, di modi di lavorare, di relazioni che rendono funzionante e funzionale l'impresa.

In poche parole, Zanotti sosteneva che il top management progettava "strategie formali" calate dall'alto, mentre in realtà esistevano "strategie in uso" sviluppate da ogni persona o gruppo all'interno dell'organizzazione e che queste andavano non solo ascoltate ma anche opportunamente valorizzate. Cioè, egli aveva riconosciuto nel contributo dei singoli lavoratori un elemento strategico fondamentale e che ogni elemento dell'organizzazione ne è sempre portatore.

Lasciando da parte le implicazioni che tutto questo discorso ha sul piano della gestione del potere all'interno di un'organizzazione e su quello della competizione commerciale, e volendoci soffermare solo sugli aspetti che riguardano i processi di creazione della conoscenza, possiamo dire che, secondo il nostro autore, il primo passo dovrebbe essere sempre quello di abbandonare la logica del controllo dei processi da parte del top management e abbracciare invece la logica del progetto che coinvolge tutti gli attori che agiscono all'interno dell'organizzazione stessa.

Questa modalità di ascolto attiverebbe motivazioni e ambizioni individuali e innescherebbe inevitabilmente un fluire di conoscenze dal basso che andrebbero a costituire le fondamenta su cui elaborare nuove strategie d'impresa di tipo innovativo. Ciò che interessa il nostro discorso è il modo in cui Zanotti proponeva di gestire questi processi e quali strategie suggeriva di usare perché il modello che lui proponeva era ed è esportabile in tutti i contesti in cui si attivino processi di sviluppo.

Il modello prevedeva 5 fasi:

1. fornire agli attori nuova conoscenza e raccogliere quella esistente attraverso una attività di scouting
2. distribuire conoscenze in modo efficiente ed efficace
3. stimolare lo sforzo progettuale e sperimentale a partire dalle nuove risorse
4. raccogliere i risultati e sintetizzarli in modo che si valorizzino tutti i contributi
5. istituzionalizzare il risultato

Nei primi anni 2000 egli proponeva di attualizzare questo modello utilizzando le nascenti Web Technologies unite ad un uso adeguato delle prime piattaforme di e-learning.

Le Web Technologies, con le loro declinazioni cioè le piattaforme di comunità, i database di conoscenze, i linguaggi autore, le metodologie didattiche avrebbero potuto concretizzare lo sviluppo e la gestione dei processi di creazione sociale della conoscenza nelle grandi organizzazioni strutturate a rete perché avrebbero coinvolto tutti i dipendenti dell'organizzazione stessa (sia da remoto che in presenza quando questo fosse stato necessario).

Le Web Activities così concepite diventano essenzialmente attività di scambio e molti autori ne hanno analizzato la dimensione interpersonale.

Ad esempio, Trentin (1996) ricorda in particolare come tale dimensione sia caratterizzata essenzialmente da attività di confronto e condivisione di esperienze e materiali, da uno sviluppo cooperativo dei lavori avviati in comune e dall'utilizzo di un'assistenza alla sperimentazione.

In tale contesto l'elemento sociale assume un aspetto centrale così come lo assumono l'interazione con gli aspetti culturali e sociali dell'ambiente e conseguentemente entrambi diventano prioritari per lo stesso sviluppo cognitivo dell'essere umano. Vygotsky (1978), come già accennato in precedenza, afferma che il significato stesso viene costruito proprio attraverso il confronto fra prospettive differenti, tramite cioè quello che oggi viene chiamato Apprendimento Cooperativo.

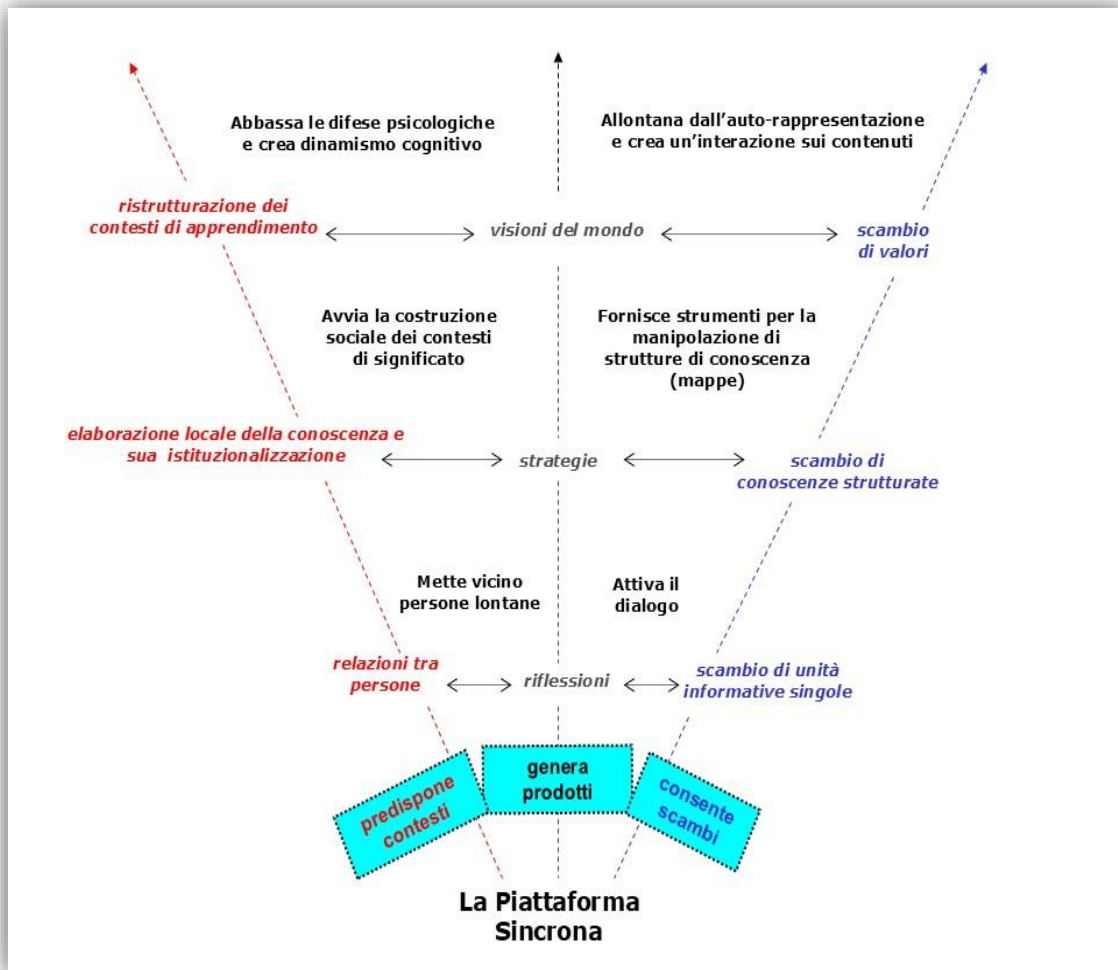
Il luogo in cui allora le Web Activities potevano essere usate erano le nascenti piattaforme di comunità dove le attività di scambio riguardavano il lavoro, la propria professione. Allora come oggi le piattaforme possono essere sincrone o asincrone.

Come è noto, le prime avviano attività di scambio tra utenti presenti nello stesso momento davanti al display, le seconde tra utenti che sono presenti in momenti differiti.

E' evidente che quelle sincrone hanno una marcia in più e la compresenza di più utenti lontani che discutono davanti allo schermo apre scenari estremamente interessanti non ancora del tutto compresi che vediamo riassunti nel diagramma sottostante. In questo grafico possiamo apprezzare la molteplicità di opportunità di scambio che offrono queste piattaforme. Il problema è come riconoscerle e sfruttarle per avviare effettivi scambi di conoscenze e, alla fin fine, anche di valori umani.

Naturalmente, in ambito organizzativo gli esiti di questi scambi di idee, opinioni, conoscenze, valori, visioni del mondo, concezioni, filosofie, ecc. non possono andare persi ma devono essere tesaurizzati e letti attentamente dall'Organizzazione stessa per l'alto valore strategico che in genere rivestono.

La conoscenza, creata nella testa dei singoli utenti, tramite queste piattaforme esce dai ristretti confini individuali e diventa oggetto di un'elaborazione di gruppo che rende possibile una contestualizzazione della Conoscenza che pertanto diventa un costrutto sociale. L'Organizzazione, rimasta in ascolto sul Web, raccoglie questo costrutto sociale e lo può rimettere in circolo sotto forma di "strategia proveniente dal basso".



Potenziali utilizzi di una piattaforma sincrona

(Tratto da M.Bellagente, *Dispositivi, strategie, programmi per la creazione della conoscenza*, autopublishing Amazon, 2024)