

## L'organizzazione per la creazione della conoscenza

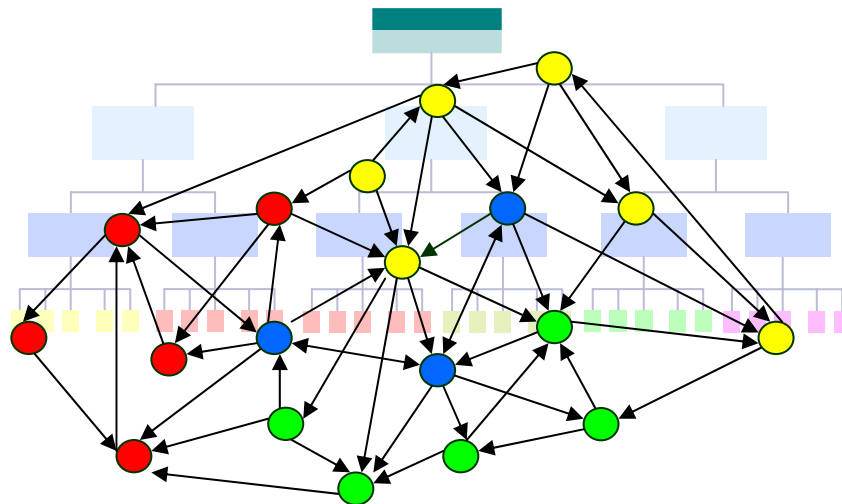
Qualunque organizzazione è rappresentabile attraverso il proprio organigramma: una struttura gerarchica in cui ognuno trova la sua collocazione e auspicabilmente si riconosce.

Nonostante i continui tentativi di "fluidificazione" delle strutture e la diminuzione esponenziale della vita media di un organigramma, le organizzazioni avranno sempre una struttura che ne definisce la gerarchia.

Come stigmatizza Harold Geneen, CEO di ITT per 18 anni, <<Le informazioni salgono verso il vertice mentre gli ordini scendono verso il basso.(..)Senza una struttura formale e una gerarchia ci sarebbe il caos, ma con essa c'è il pericolo che ogni casella dell'organigramma diventi un feudo indipendente>>.

Il Knowledge Management invece è "intimamente connesso" a forme organizzative reticolari in cui la conoscenza è distribuita: organizzazione a matrice, impresa-rete (extended enterprise, alleanze strategiche, gruppi e joint ventures), distretti industriali e small business networks, comunità virtuali.

Le successive metamorfosi delle organizzazioni hanno portato ad una convivenza dei 2 modelli organizzativi, quello gerarchico-burocratico e quello a network (struttura di entità che continuamente si riconfigura sulla base del processo):



Modalità gestionali	Modello gerarchico	Modello reticolare
Organizzazione per	Funzioni	Processi
Trasmissione delle informazioni	Seriale	Parallela
Orientamento culturale	Subordinazione e esecuzione	Interazione e soluzione
Reazione al cambiamento	Inerzia	Gestione

Il problema che si pone è quindi molto chiaro: come armonizzare le 2 strutture organizzative? Se da una parte gli strumenti organizzativi e tecnologici sono ormai maturi per supportare modelli di organizzazione del lavoro in rete, lo snodo è la creazione di una cultura che consideri la gestione della conoscenza come una pratica manageriale.

La questione non è di secondaria importanza, essendo ormai evidente che gestione della conoscenza e innovazione sono in simbiosi e che senza innovazione ( in questo contesto si intende per innovazione qualunque tipo di cambiamento, tecnologico, di marketing, di commercializzazione - **che produca valore**) non c'è ripresa economica.

Si tratta però di un processo non semplice e di grande impatto; lo stesso Geneen, che ai suoi tempi trasformò una società quasi fallita in una delle più potenti multinazionali, in "Managing" scrive: <<Quando arrivai alla ITT dichiarai pubblicamente più di una volta e senza mezzi termini, che pretendevo comunicazioni aperte attraverso il gruppo. Molti Direttori Generali fanno questo tipo di affermazioni, ma poi non vanno fino in fondo. All' ITT **ci vollero anni prima** di mettere in piedi un nuovo sistema di comunicazioni che penetrasse in profondità nell'organizzazione, affinché i dirigenti delle nostre consociate pensassero all'ITT come ad un'unica azienda con un team, un gruppo di manager, con obiettivi convergenti. >>

Mettere in moto il circolo virtuoso "conoscenze – innovazioni atte a produrre nuova domanda" richiede un processo di acquisizione, analisi, trasformazione, condivisione, concretizzazione i cui tempi vanno assolutamente ottimizzati (nessuno oggi si può permettere processi della durata di anni come sottolinea Geneen per l'ITT).

Occorre quindi agire sul modo in cui le conoscenze vengono prodotte e organizzate, in particolare:

- Creare le opportunità di generazione di nuove conoscenze
- Mettere a disposizione le informazioni interne ed accedere a informazioni esterne
- Stimolare (incentivare) la condivisione e collaborazione
- Mettere a disposizione gli strumenti di collaborazione

Investire nel Knowledge Management significa proprio questo: realizzare una infrastruttura in grado di disaccoppiare struttura funzionale-gerarchica e struttura di processo-reticolare mappando correttamente le conoscenze sui centri di competenza.