



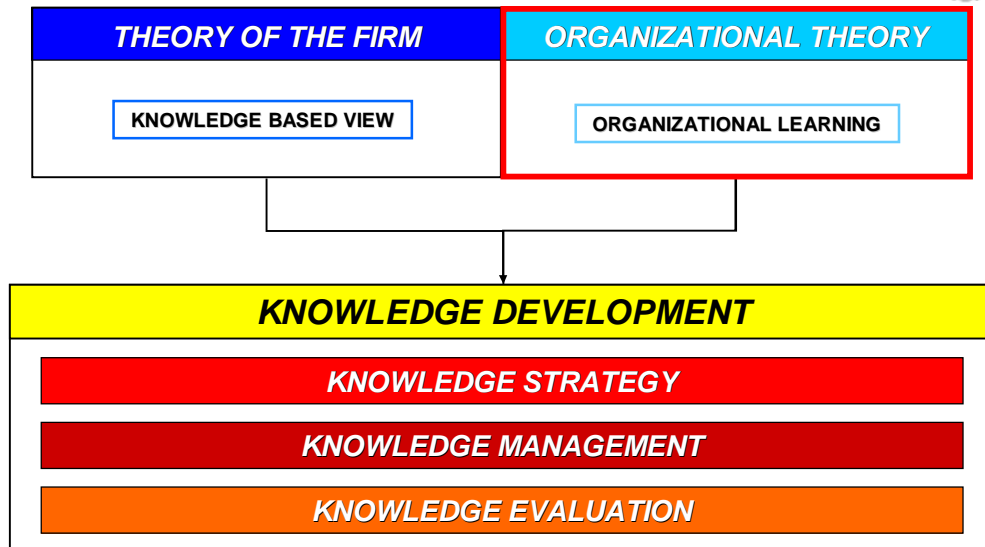
MODELLI TEORICI DI ORGANIZATIONAL LEARNING

CORSO DI GESTIONE DELLA CONOSCENZA

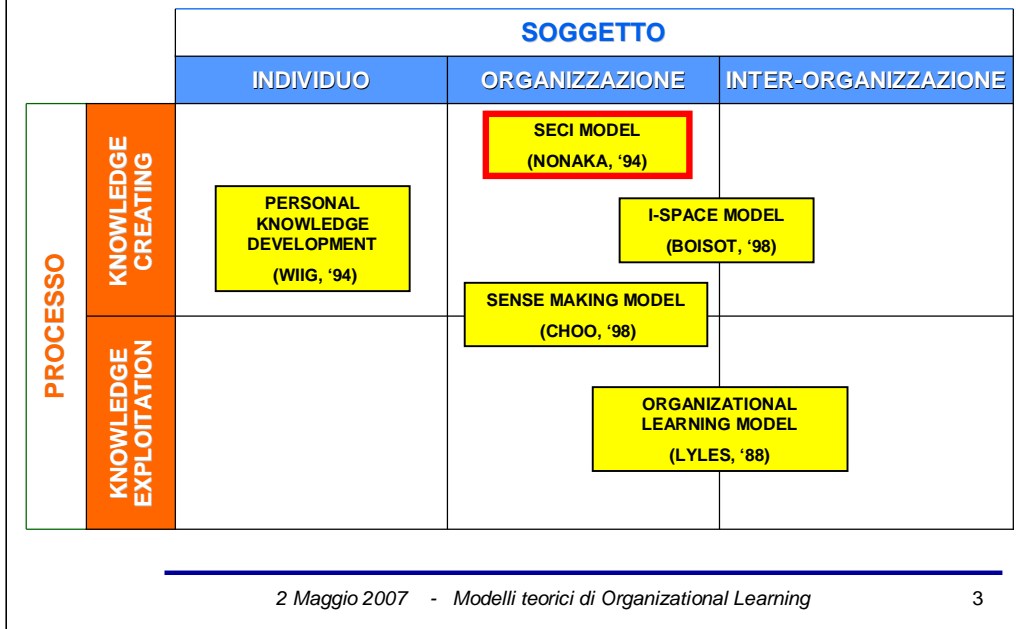
Prof. Alberto Felice De Toni
e-mail: detoni@uniud.it

2 maggio 2007

Summarizing overview



I modelli teorici alla base del KM



L' EXPLOITATION della conoscenza si riferisce al processo di sfruttamento della conoscenza.

L' CREATING della conoscenza si riferisce al processo che porta alla creazione di conoscenza.

AUTORE: IKUJIRO NONAKA



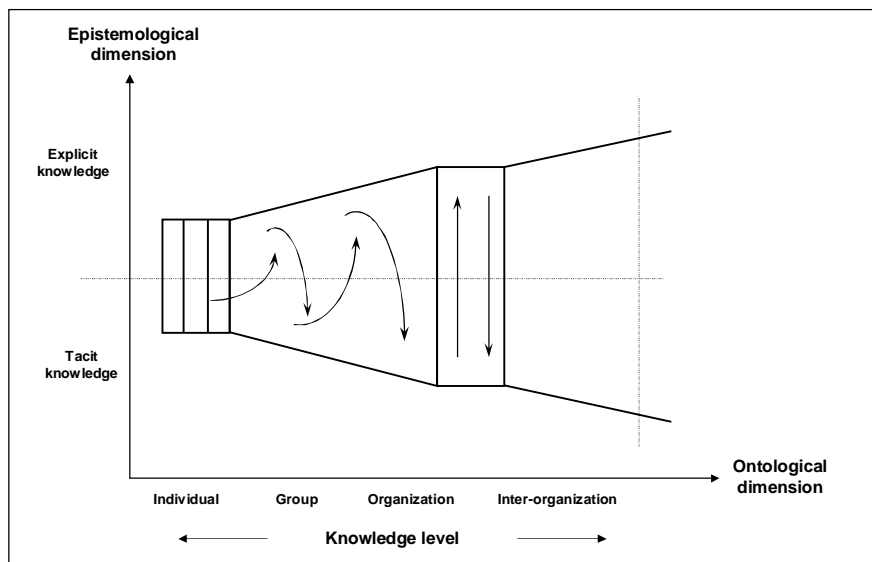
 **IKUJIRO NONAKA**

Professore alla Berkeley University e professore emerito di International Business Strategy alla Hitotsubashi (Graduate school of International Corporate Strategy)

Ha ottenuto nel 1968 M.B.A e nel 1972 il Ph.D. in Business Administration, University of California, Berkeley

Il principale ambito di ricerca è il processo di creazione della conoscenza nell'organizzazione. Ha condotto molte ricerche in aziende di tutto il mondo per comprendere tale processo.

Il modello “Organizational Knowledge Conversion”



Fonte: I. Nonaka, 1991

2 Maggio 2007 - Modelli teorici di Organizational Learning

5

Secondo Nonaka e Takeuchi, la creazione di conoscenza è da intendere come un processo di diffusione nel quale il sapere creato dagli individui viene sistematizzato all'interno della rete di conoscenze dell'organizzazione. A partire da questi concetti gli autori propongono il modello denominato “Organizational Knowledge Conversion” che presenta il processo di generazione della conoscenza come spirale nella quale viene creata sempre nuova conoscenza.

Come esemplificato nella figura proposta, la spirale riguarda le dinamiche di creazione della conoscenza basate sulle conversioni tacita/ esplicita attraverso i processi di socializzazione, esteriorizzazione, combinazione, ed interiorizzazione (modello SECI).

Nel modello, integrato dallo stesso Nonaka nel 2001, il processo a “spirale” si sviluppa lungo 2 dimensioni: la prima detta “epistemologica”, riguarda le interazioni esistenti tra la conoscenza tacita e quella esplicita; la seconda dimensione, detta “ontologica”, concerne gli individui e l'organizzazione. Secondo questo modello un'organizzazione è in grado di creare conoscenza solo attraverso gli individui in essa operanti.

ONTOLOGIA: *s'interroga su “che cosa” sia l'oggetto dello studio, cioè sulla natura dell'oggetto studiato. Nel caso delle scienze sociali questo significa chiedersi se i fenomeni sociali siano “cose in se stesse” – cioè realtà preesistenti rispetto alla ricerca e che attenderebbero solo di essere “scoperte” da un ricercatore neutrale – oppure siano “rappresentazioni di cose”, costruzioni sociali degli attori che il ricercatore può solo interpretare dopo essere “entrato” nel sistema, cioè nella rete delle interazioni tra gli attori, e avere con essa interagito. (Macri, Tagliavetti, 2000)*

Parte della filosofia che studia il concetto e la struttura dell'essere in generale, e non i fenomeni in cui si concreta e specifica nella filosofia analitica, riflessione sui problemi di esistenza a partire dal linguaggio; anche, l'insieme di entità che una teoria assume come esistenti.

EPISTEMOLOGIA: *riguarda, invece, il rapporto tra ricercatore e la realtà studiata, fra “chi” e il “che cosa”. (Macri, Tagliavetti, 2000)*

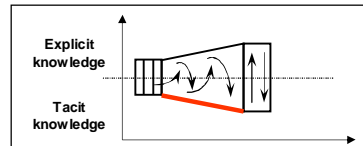
Nell'ambito della teoria generale della conoscenza, studio critico dei fondamenti, della natura, delle condizioni di validità del sapere scientifico; filosofia della scienza | *epistemologia genetica*, disciplina introdotta dallo psicologo svizzero J. Piaget (1896-1980) che mira a spiegare i processi cognitivi umani ricostruendo le fasi del loro sviluppo nell'individuo. (DIZIONARIO GARZANTI)

Socializzazione ed esteriorizzazione



Socializzazione (socialization): *da tacita a tacita*

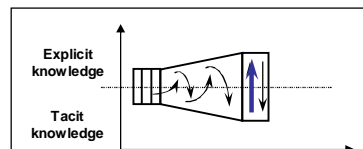
È il processo che mi permette di condividere e creare conoscenza tacita attraverso osservazioni dirette e condivisione di esperienze.



Fonte: I. Nonaka, 1991

Esteriorizzazione (externalization): *da tacita a esplicita*

È il processo che mi permette di articolare la conoscenza tacita attraverso il dialogo e la riflessione.



Fonte: I. Nonaka, 1991

2 Maggio 2007 - Modelli teorici di Organizational Learning

6

La Socializzazione descrive il cambiamento di conoscenza tacita in altri tipi di conoscenza tacita. Questo processo include la condivisione di esperienze, idee, modelli mentali, e abilità tecniche.

L'esteriorizzazione/ esternalizzazione: si riferisce alla conversione di conoscenza tacita in conoscenza esplicita; la conoscenza tacita nascosta, come idee, concetti, metafore, analogie, narrazioni ecc, viene articolata ed acquista un formato comprensibile. Tecniche computer-based (modelli visivi, meccanismi di inferenza, induttiva e deduttiva, sistemi di supporto alle decisioni ecc, capaci di supportare gli individui nel descrivere,. Esprimere e spiegare concettualizzazioni inerenti, sono importanti nella fase di esteriorizzazione.

Socialization: sharing and creating tacit knowledge through direct experience

- 1- perceiving the reality as it is
- 2- empathizing with others and the environment
- 3- transferring tacit knowledge;

Externalization: articulating tacit knowledge through dialogue and reflection

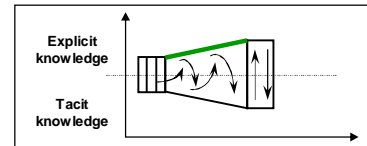
- 4- articulating tacit knowledge using symbolic language
- 5 - translating tacit knowledge into a concept or prototype;

Combinazione e interiorizzazione



Combinazione (combination): *da esplicita a esplicita*

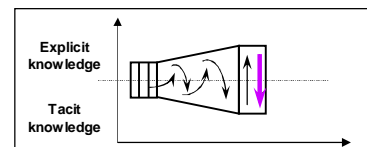
È il processo che mi permette di sistematizzare e applicare la conoscenza e le informazioni esplicite.



Fonte: I. Nonaka, 1991

Interiorizzazione (internalization): *da esplicita a tacita*

È il processo che mi permette articolare la conoscenza tacita attraverso il dialogo e la riflessione.



Fonte: I. Nonaka, 1991

2 Maggio 2007 - Modelli teorici di Organizational Learning

7

La combinazione coinvolge corpi differenti di conoscenza esplicita che produce set complessi di conoscenza esplicita. Essa è fortemente supportata non solo da tecnologie computer-based, come avviene per l'esteriorizzazione, ma anche attraverso i network. Database, metodologie di classificazione, strumenti web-based, intranet e internet sono il focus.

Internalizzazione/interiorizzazioni: learning by doing, on-the-job training, learning by observation, simulazioni ed esperimenti sono alcune delle pratiche usuali considerate procedure di interiorizzazione.

Combination: systemizing and applying explicit knowledge and information

6- gathering and integrating explicit knowledge

7- breaking down the concept and finding relationship among concept

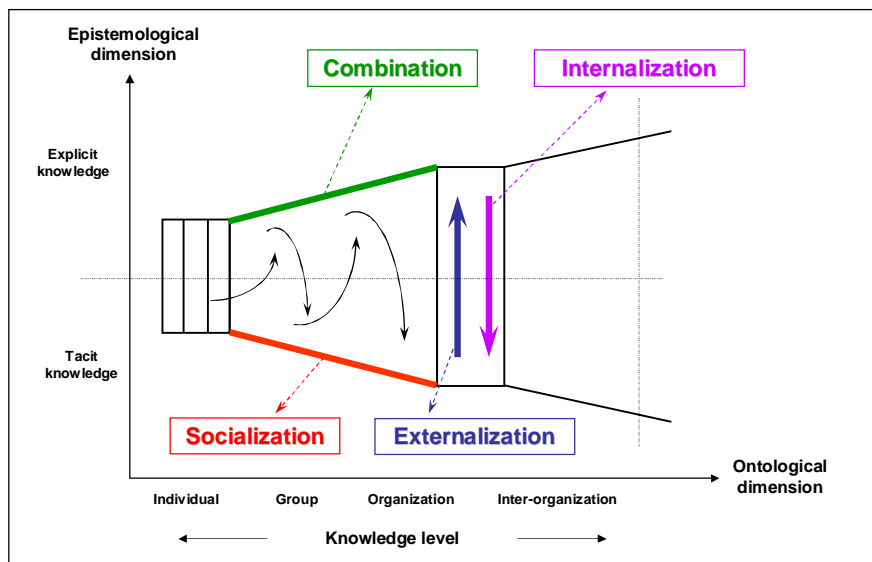
8- editing and systemizing explicit knowledge;

Internalization: learning and acquiring new tacit knowledge in practice

9- embodying explicit knowledge through action and reflection

10- using simulation and experiments.

Il modello “Organizational Knowledge Conversion”



Fonte: I. Nonaka, 1991

2 Maggio 2007 - Modelli teorici di Organizational Learning

8

Secondo Nonaka e Takeuchi, la creazione di conoscenza è da intendere come un processo di diffusione nel quale il sapere creato dagli individui viene sistematizzato all'interno della rete di conoscenze dell'organizzazione. A partire da questi concetti gli autori propongono il modello denominato “Organizational Knowledge Conversion” che presenta il processo di generazione della conoscenza come spirale nella quale viene creata sempre nuova conoscenza.

Come esemplificato nella figura proposta, la spirale riguarda le dinamiche di creazione della conoscenza basate sulle conversioni tacite/ esplicite attraverso i processi di socializzazione, esteriorizzazione, combinazione, ed interiorizzazione (modello SECI).

Nel modello, integrato dallo stesso Nonaka nel 2001, il processo a “spirale” si sviluppa lungo 2 dimensioni: la prima detta “epistemologica”, riguarda le interazioni esistenti tra la conoscenza tacita e quella esplicita; la seconda dimensione, detta “ontologica”, concerne gli individui e l'organizzazione. Secondo questo modello un'organizzazione è in grado di creare conoscenza solo attraverso gli individui in essa operanti.

Il modello SECI



S = Socialization

E = Externalization

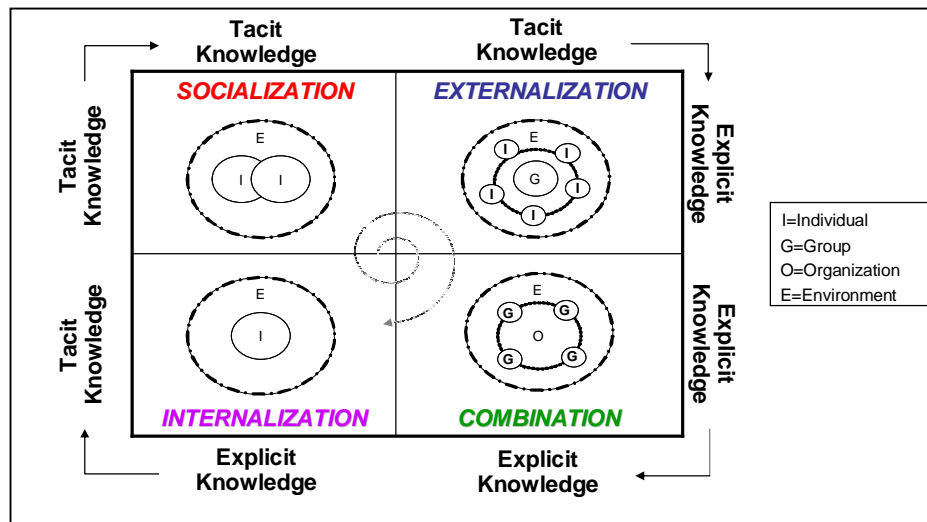
C = Combination

I = Internalization

Il modello SECI



La spirale di creazione della conoscenza



Fonte: I. Nonaka e Tacheuchi, 1994

2 Maggio 2007 - Modelli teorici di Organizational Learning

10

SECI acronimo di (Socialization, Externalization, Combination, Internalization)

Il modello di Nonaka (SECI model) è un modello dinamico basato sul presupposto per cui la conoscenza umana si crea e si diffonde attraverso l'interazione sociale tra conoscenza tacita ed esplicita.

È un processo sociale di conversione della conoscenza, di natura interattiva e con sviluppo a spirale, che avviene tra individui ed esula dai confini interni della singola persona.

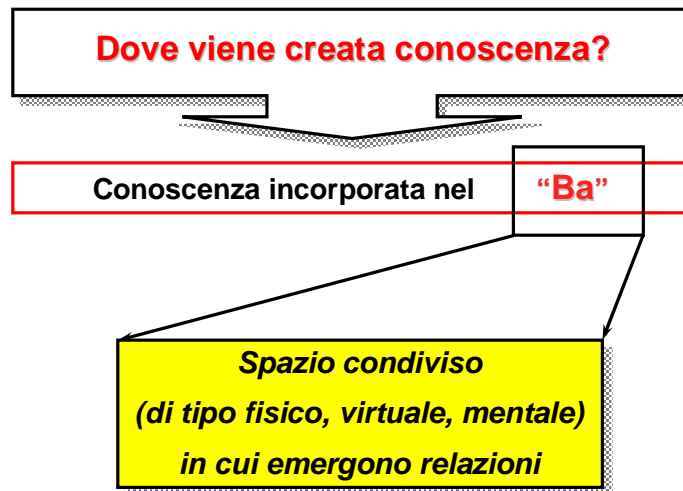
Modello di creazione della conoscenza composto da quattro fasi:

- Socializzazione
- Esteriorizzazione
- Combinazione
- Interiorizzazione.

Il modello SECI mostra come il processo di creazione della conoscenza sia senza fine. Esso nasce a livello individuale e si sviluppa a livello di gruppo concludendosi a livello organizzativo. Affinché questo processo possa avere luogo è necessario creare le condizioni al contorno che lo rendano possibile.

Alcune conoscenze sono perse nel processo di conversione in quanto non tutte le conoscenze interiorizzate possono essere esteriorizzate e non tutte le conoscenze esteriorizzate possono essere codificate.

Il concetto di "Ba" o luogo, spazio condiviso



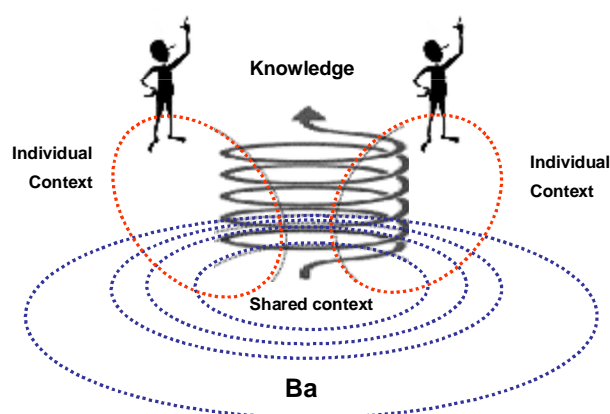
2 Maggio 2007 - Modelli teorici di Organizational Learning

11

"Ba": spazio condiviso in cui emergono relazioni. Tale spazio può essere fisico (p.e., un ufficio), virtuale (p.e., posta elettronica, teleconferenza), mentale (p.e., esperienze condivise, idee, ideali), o qualsiasi combinazione di questi.

La conoscenza è incorporata nel "Ba", ovvero in questi spazi condivisi, dove viene acquisita attraverso la propria esperienza oppure attraverso la riflessione di esperienza altrui. Se la conoscenza viene separata dal "Ba", allora diventa informazione.

Contesto individuale e condiviso



Adattato da I. Nonaka e N. Konno, 1998

2 Maggio 2007 - Modelli teorici di Organizational Learning

12

La conoscenza necessita di un contesto fisico per essere creata: “there is no creation without place”. (E.S. Casey, 1997). “Ba” si propone come un contesto. Ba è qui definito come un contesto condiviso nel quale la conoscenza è condivisa, creata e utilizzata.

Nel processo di creazione non si può essere svincolati dal contesto; il contesto storico, sociale e culturale sono importanti per gli individui cosicché il contesto fornisce la base per interpretare informazioni e creare significati. Per Friedrich Nietzsche infatti: “There is no fact, only interpretation”. Ba è il luogo in cui l’informazione viene interpretata allo scopo di diventare conoscenza.

“Ba” non è necessariamente un luogo fisico ma un tempo e luogo specifici. E’ un concetto che unifica uno spazio fisico, come ad es un ufficio, uno spazio virtuale, come ad esempio e-mail, e uno spazio mentale come un’idea condivisa.

L’interazione è il concetto chiave allo scopo di capire “Ba”.

Il processo di creazione della conoscenza è un processo dinamico dovuto all’interazione tra individui e tra individui e l’ambiente.

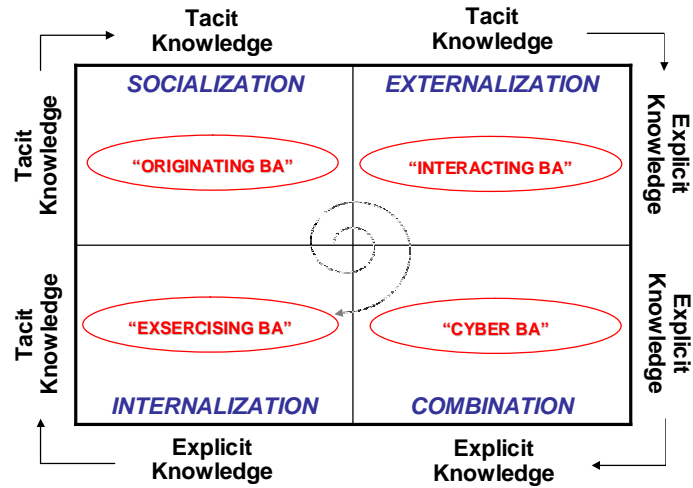
Tipologie di "Ba"



Diverse fasi del processo SECI



Diverse tipologie di "Ba"



Adattato da I. Nonaka e N. Konno, 1998

“Originating Ba” e “Interacting Ba”



“**Originating Ba**”: la conversione di conoscenza tacita in tacita (socializzazione) avviene attraverso l’interazione faccia a faccia fra gli individui. L’interazione avviene in un luogo ove è possibile condividere esperienze, emozioni, sentimenti, modelli mentali.

“**Interacting Ba**”: la conversione di conoscenza tacita in esplicita (esteriorizzazione) avviene grazie ad un luogo destinato all’interazione e alle discussioni creative attraverso il quale nascono nuovi concetti da gruppi o team.

Nonaka individua diverse tipologie di “Ba” ognuna a supporto di una diversa fase del processo SECI:

- “**Originating Ba**”, nel quale la conversione di conoscenza tacita in tacita (socializzazione) avviene attraverso l’interazione faccia a faccia fra gli individui. L’interazione avviene in un luogo ove è possibile condividere esperienze, emozioni, sentimenti, modelli mentali. Per realizzare l’**Originating Ba** è importante che siano rimosse tutte le barriere che impediscono la circolazione della conoscenza. Per questo scopo possono essere d’aiuto le tecnologie dell’informazione e della comunicazione che, grazie alle comunicazioni multimediali, ai sistemi di video conferenza, alle chat, all’istant messaging, possono simulare un possibile ambiente per lo scambio di conoscenza tacita;

- “**Interacting Ba**”, nel quale la conversione di conoscenza tacita in esplicita (esteriorizzazione) avviene grazie ad un luogo destinato all’interazione e alle discussioni creative attraverso il quale nascono nuovi concetti da gruppi o team. Comunità di individui possono condividere conoscenza attraverso meeting fisici, riunioni personali o strumenti per il lavoro collaborativo on-line, quali groupware, forum di discussione, blog, mailing list, etc..

“Cyber Ba” e “Exercizing Ba”



“**Cyber Ba**”: la conversione di conoscenza esplicita in esplicita (combinazione) è realizzata e migliorata dalla disponibilità di tecnologie dell'informazione che forniscono strumenti per il trattamento della conoscenza esplicita codificata nei diversi possibili formati.

“**Exercizing Ba**”: la conversione di conoscenza esplicita in tacita (interiorizzazione) avviene tramite il training on the job.

Nonaka individua diverse tipologie di “Ba” ognuna a supporto di una diversa fase del processo SECI:

- Cyber “ Ba”, nel quale la conversione di conoscenza esplicita in esplicita (combinazione) è realizzata e migliorata dalla disponibilità di tecnologie dell'informazione che forniscono strumenti per il trattamento della conoscenza esplicita codificata nei diversi possibili formati. Così un grande numero di persone possono partecipare al processo di creazione, sistematizzazione, classificazione della conoscenza;
- “*Exercizing Ba*”, nel quale la conversione di conoscenza esplicita in tacita (interiorizzazione) avviene tramite il *training on the job*. Anche in questo caso le tecnologie dell'informazione (*internet*, reti *intranet*, manuali elettronici, sistemi esperti, sistemi di gestione documentale basati su ontologie, sistemi di *e-learning*, etc) supportano la conversione della conoscenza assistendo l'apprendimento da parte degli individui.

I modelli teorici alla base del KM



		SOGGETTO		
		INDIVIDUO	ORGANIZZAZIONE	INTER-ORGANIZZAZIONE
PROCESSO	KNOWLEDGE CREATING	PERSONAL KNOWLEDGE DEVELOPMENT (WIIG, '94)	SECI MODEL (NONAKA, '94)	I-SPACE MODEL (BOISOT, '98)
	KNOWLEDGE EXPLOITATION		SENSE MAKING MODEL (CHOO, '98)	ORGANIZATIONAL LEARNING MODEL (LYLES, '88)

AUTORE: MAX HENRI BOISOT



 **MAX HENRY BOISOT**

Professore di Strategic Management all'ESADE in Barcellona e Associate Fellow al Templeton College presso l'Università di Oxford.

Ha ottenuto l'MSc in management al MIT nel 1982 e il Ph.D. in technology transfer all'Imperial College of Science, Technology and Medicine, Università di Londra

Ha cercato di fornire dei modelli concettuali che consentano di comprendere come la conoscenza e le informazioni si distribuiscono all'interno dell'organizzazione

Boisot: Information-Space o "I-Space"



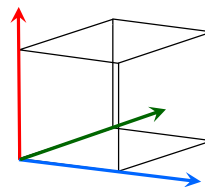
L'Information-Space o "I-Space" :

"... a conceptual framework within which the behaviour of information flows can be explored and, through these, the creation and diffusion of knowledge within selected population can be understood".

"Max H. Boisot, 1998"

3 dimensioni per
localizzare la
conoscenza

- **Codification**
- **Abstraction**
- **Diffusion**



Fonte: Max H, Boisot, 1991

2 Maggio 2007 - Modelli teorici di Organizational Learning

18

Nella nostra società il potere è di chi detiene l'informazione e la sa socialmente usare. Boisot analizza questo processo e descrive come i concetti correlati di condivisione e di strutturazione dell'informazione si combinano per produrre strategie di comunicazione che esprimono differenti atteggiamenti verso l'autorità, la conoscenza e le relazioni di lavoro.

L'Information- Space è un framework concettuale entro il quale il comportamento dei flussi di informazione può essere esplorato e attraverso questo, la creazione e la diffusione di conoscenza in una popolazione selezionata può essere compreso.

L'Information- Space mi permette di analizzare e spiegare i flussi dinamici di conoscenza.

Codification, Abstraction and Diffusion



Codification is a “process of giving form to phenomena or to experience”

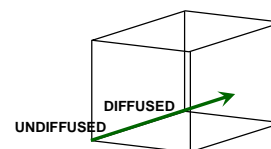
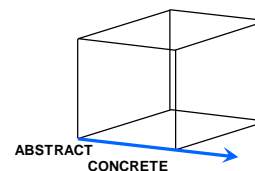
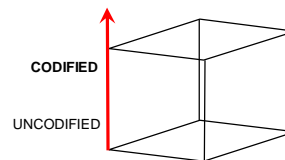
(Boisot, 1998)

Abstraction is the “process of giving structure to phenomena”

(Boisot, 1998)

Diffusion refers to the “proportion of a given population of data-processing agents that can be reached with information operating at different degrees of Codification and Abstraction”

(Boisot, 1998)



2 Maggio 2007 - Modelli teorici di Organizational Learning

19

Il fatto che l'azienda sia un importante generatore di nuova conoscenza è diventato un luogo comune e allo stesso tempo è anche accettato il fatto che le aziende che investono, in modo cosciente, nella creazione di nuova conoscenza attraverso attività R&D o attraverso **processi di apprendimento** informali, tendono ad essere migliori di quelle che dipendono dal *coat-tails* di conoscenza creata da altri (“conoscenza frammentata” che derivata altre aziende).

In molte formulazioni generali, il processo di codificazione crea categorie concettuali che facilitano la classificazione dei fenomeni.

L'azione di assegnare un fenomeno ad una determinata categoria è conosciuta come “coding”.

La **codification (codificazione)** dipende dalla complessità del fenomeno analizzato, ossia più attributi sono associati al fenomeno e più difficile sarà l'azione di codificazione. Il grado di perfezionamento dello schema di classificazione risulta in parte dall' *esperienza* e dal *training*.

La codificazione misura la velocità e facilità con la quale un determinato fenomeno può essere assegnato ad una data categoria concettuale e perceptual. **Più elevate** sono la **velocità** e la **facilità di assegnazione** e **più elevato è il livello al quale le categorie sono state codificate**.

Codification: il numero minimo di dati che necessitano di essere processati per poter distinguere l'evento in categorie.

L'**abstraction (astrazione)** misura il numero di categorie (perceptual e conceptual) richieste per catturare un fenomeno. Meno sono le categorie richieste, più elevata è la generalità del fenomeno e più grande è quindi il livello di astrazione.

Abstraction: il numero minimo di categorie richiesto per apprendere un evento.

Codification e abstraction lavorano insieme.

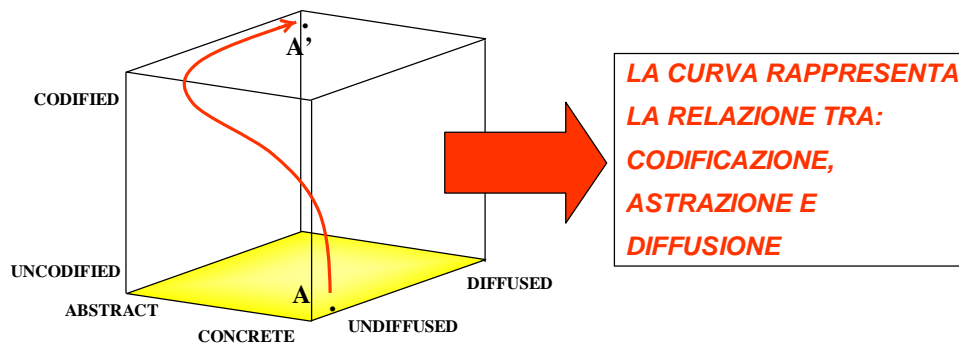
Diffusion: il numero minimo di agenti di data processing in una popolazione target che ha accesso ad un dato elemento del dato entro un certo periodo di tempo.

La curva "Codification, Abstraction and Diffusion"



The location of a phenomenon or object of experience along the diffusion dimension is a function of two things: (a) the degree of coupling between data processing agents that make up a data field (Kauffman, 1993) and (b) its degree of codification and abstraction

(Boisot, 1995)



2 Maggio 2007 - Modelli teorici di Organizational Learning

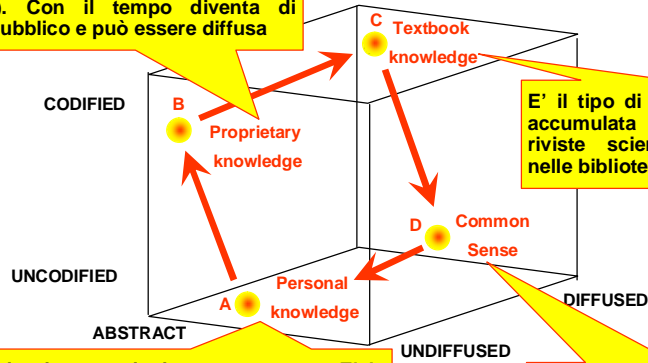
20

La curva di diffusione qui sopra rappresentate indica che la produzione e lo scambio di informazioni sono funzionalmente relazionati. Gli "information goods" differiscono fundamentally dai "physical goods" in quanto la produzione e lo scambio possono essere trattate come attività separate e indipendenti.

Il trasferimento della conoscenza nell'I-Space



E' il tipo di conoscenza che è sotto il controllo del suo creatore (con brevetti e copyright). Con il tempo diventa di dominio pubblico e può essere diffusa



E' il tipo di conoscenza che viene accumulata nei libri di testo, nelle riviste scientifiche, nei giornali, nelle biblioteche e archivi pubblici.

Percezioni e introspezioni non strutturate. E' la conoscenza non codificata e non diffusa. Non può essere immagazzinata, esaminata e valutata né dal suo possessore né da quelli che lo circondano a cui egli si manifesta. Può solo essere intuitivamente appresa e quindi ha valore soprattutto per il singolo interessato.

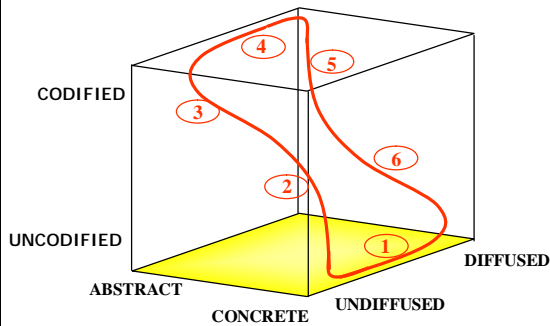
E' il tipo di conoscenza che si costruisce lentamente attraverso un processo di socializzazione. E' conoscenza condivisa.

II "Social Learning Cycle" (SLC)



Codification, Abstraction e Diffusion costituiscono solo una parte del ciclo di apprendimento sociale.

Sono possibili diverse forme del ciclo di social learning ma se esso porta alla creazione di nuova conoscenza verrà così rappresentato:



Fasi del Social Learning Cycle:

1. *Scanning* (analisi)
2. *Codification* (codificazione)
3. *Abstraction* (astrazione)
4. *Diffusion* (diffusione)
5. *Absorption* (assorbimento)
6. *Impacting* (impatto)

Se l'apprendimento è un generatore di conoscenza utile, i learning cycle sono potenziali creatori di valore. Solo alcuni learning cycle nell'I-Space, creano valore economico.

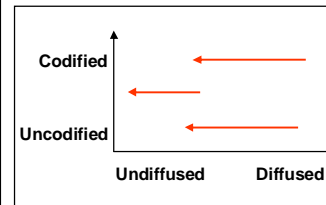
Fasi del "Social Learning Cycle" (SLC) (1/3)



1) Scanning

Identifying threats and opportunities in generally available but often fuzzy data – i.e., weak signals. Scanning patterns such data into unique or idiosyncratic insights that then became the possession of individuals or small groups. Scanning may be very rapid when the data is uncodified and context-specific.

(Max H. Boisot, 1998)

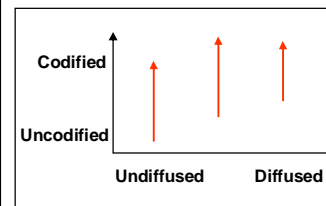


Adattato da Max H, Boisot, 1998

2) Codification (Problem Solving):

The process of giving structure and coherence to such insight – i.e., codifying them. In this phase they are given a definite shape and much of the uncertainty initially associated with them is eliminated. Problem-solving (codification) initiated in the uncodified region of the I-Space is often both risky and conflict-laden.

(Max H. Boisot, 1998)



Adattato da Max H, Boisot, 1998

Lo **scanning** identifica minacce e opportunità nell'informazione disponibile, ma se spesso sono dati confusi, indistinti – ad esempio: segnali deboli. Lo scanning schematizza tali dati in intuizioni uniche ed individuali che diventano poi di possesso dell'individuo o di piccoli gruppi.

La **codification** è il processo che dà struttura e coerenza a tali intuizioni – le codifica. In questa fase si sta dando loro una forma definita e molta dell'incertezza, allora inizialmente associata, è eliminata. Problem-solving che cominciano nella regione (uncodified) dell' I-space sono spesso sia rischiosi che conflittuali.

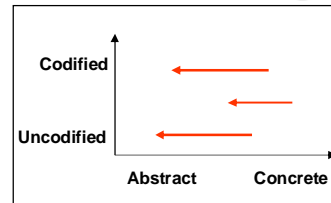
Fasi del "Social Learning Cycle" (SLC) (2/3)



3) Abstraction

Generalizing the application of newly codified insight to a wider range situations. This involves reducing them to their most essential features – i.e., conceptualizing them. Problem-solving and abstraction often work in tandem.

(Max H. Boisot, 1998)

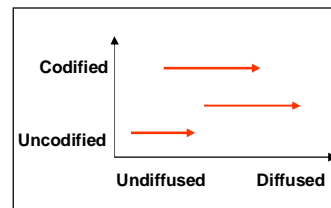


Adattato da Max H, Boisot, 1998

4) Diffusion

Sharing the newly created insights with a target population. The diffusion of well codified and abstract data to a large population will be technically less problematic than that of data which is uncodified and context-specific. Only a sharing of context by sender and receiver can speed up the diffusion of uncodified data; the probability of a shared context is inversely achieved proportional to population size.

(Max H. Boisot, 1998)



Adattato da Max H, Boisot, 1998

L'**abstraction** generalizza l'applicazione di intuizioni recentemente codificate a un più ampio range di situazioni. Questo implica la riduzione alle caratteristiche più essenziali – ad esempio concettualizzazione. Codification e abstraction spesso lavorano insieme.

La **diffusion** implica la condivisione di nuove intuizioni recentemente create con una popolazione target. La diffusione di dati ben codificati e astratti ad un' ampia popolazione sarà tecnicamente meno complicata rispetto alla diffusione di dati non codificati ed appartenenti ad un contesto specifico. Solo una condivisione di contesti attraverso mittenti e riceventi può accelerare la diffusione di dati non codificati.

La probabilità di un contesto condiviso è inversamente proporzionale alla dimensione della popolazione.

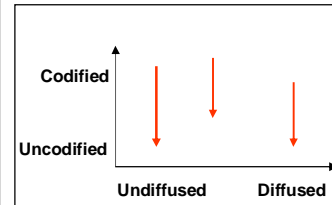
Fasi del "Social Learning Cycle" (SLC) (3/3)



5) Absorption

Applying the new codified insight to different situations in a "learning by doing" or a "learning by using" fashion. Over time, such codified insight come to acquire a penumbra of uncodified knowledge which helps to guide their application in particular circumstances.

(Max H. Boisot, 1998)

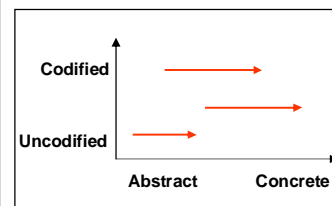


Adattato da Max H. Boisot, 1998

6) Impacting

The embedding of abstract knowledge in concrete practices. The embedding can take place in artifacts, technical or organizational rules, or in behavioural practices. Absorption and impact often work in tandem.

(Max H. Boisot, 1998)



Adattato da Max H. Boisot, 1998

L' **Absorption** applica alle nuove intuizioni codificate a differenti situazioni attraverso "learning by doing" o "learning by using". Con il tempo, tali intuizioni codificate arrivano ad una penombra di conoscenza non codificata che aiuta a guidare le loro applicazioni in contesti particolari.

L' **Impacting** riguarda l'integrazione di conoscenza astratta in pratiche concrete (in regole organizzative o tecniche, o in pratiche comportamentali).

L'absorption e l'impacting spesso lavorano insieme.

I modelli teorici alla base del KM



		SOGGETTO		
		INDIVIDUO	ORGANIZZAZIONE	INTER-ORGANIZZAZIONE
PROCESSO	KNOWLEDGE CREATING	<p>PERSONAL KNOWLEDGE DEVELOPMENT (WIIG, '94)</p>	<p>SECI MODEL (NONAKA, '94)</p> <p>I-SPACE MODEL (BOISOT, '98)</p>	
	KNOWLEDGE EXPLOITATION		<p>SENSE MAKING MODEL (CHOO, '98)</p> <p>ORGANIZATIONAL LEARNING MODEL (LYLES, '88)</p>	

AUTORE: MARJORIE A. LYLES



 **MARJORIE A. LYLES**

Professoressa in International Strategic Management alla Kelley School of Business Università Indiana

Ha ottenuto il Ph.D. in Business Administration all'Università di Pittsburgh.

Possiede oltre 100 pubblicazioni riguardanti lo strategic management. E' stata consulente di molte agenzie governative ed aziende interessate all'apprendimento organizzativo, joint ventures e strategic management.

Marjorie Lyles is Professor of International Strategic Management at Indiana University's Kelley School of Business and holds the OneAmerica Chair in Business Administration. She was founding Director of the Indiana University Center on Southeast Asia. She is a member of the Strategic Management Society, Academy of Management, Academy of International Business, and the American Management Association's International Council. She was an Invited Scholar and consultant for the U.S. Department of Commerce in the Peoples' Republic of China. She has been a visiting scholar at NIDA (Thailand), the European Institute of Business Administration (INSEAD) in France, the Universiti Sains Malaysia, and the University of St. Gallen (Switzerland). She was the Arthur Andersen Distinguished Visiting Professor at Cambridge University (England). She served as Vice President of the Academy of International Business on the Executive Committee. She earned her Ph.D. in Business Administration from the University of Pittsburgh and a B.S. from Carnegie-Mellon University.

Professor Lyles has consulted with many government agencies and firms interested in organizational learning, foreign direct investment, joint ventures, technology development, and higher education. Her writings center on organizational learning, international strategies and cooperative alliances, and technology development particularly in emerging economies. She studies the performance of foreign direct investment projects and the utilization of joint ventures as a form of business development and entrepreneurship in transitional and evolving economies.

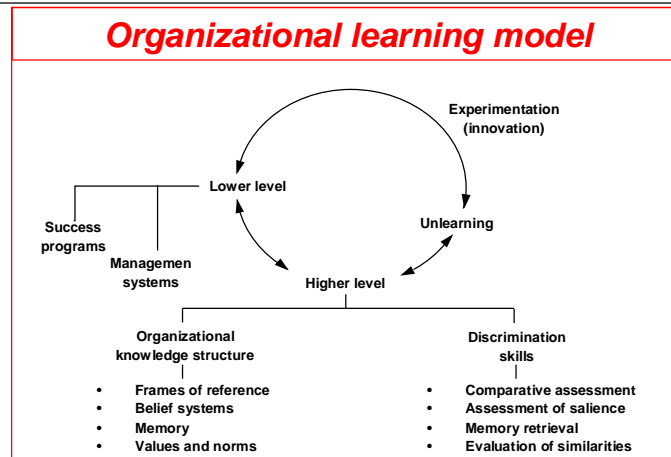
She has presented and authored over 100 articles on strategic management. Her research has appeared in such journals as *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal*, *Journal of International Business Studies*, *Long Range Planning*, and the *Journal of Management Studies*. On her work on joint ventures, she has given presentations in numerous countries. She served on the editorial boards of the *Journal of International Business Studies*, *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, and *Journal of Management*. She is coeditor of the *Blackwell Handbook of Organizational Learning*, 2003. She is listed in *Outstanding Young Women in America* and *Who's Who in Finance and Industry*.

Organizational learning model



Come fanno le aziende ad apprendere dalle collaborazioni?

Come fa l'apprendimento ad influenzare le decisioni e le azioni quando entrano in gioco nuove cooperazioni inter-organizzative?



Fonte: Lyles, 1988

2 Maggio 2007 - Modelli teorici di Organizational Learning

28

Focalizzando l'attenzione sull' ORGANIZATIONAL LEARNING si individueranno le attività che hanno significato

Ci sono 2 livelli di apprendimento:

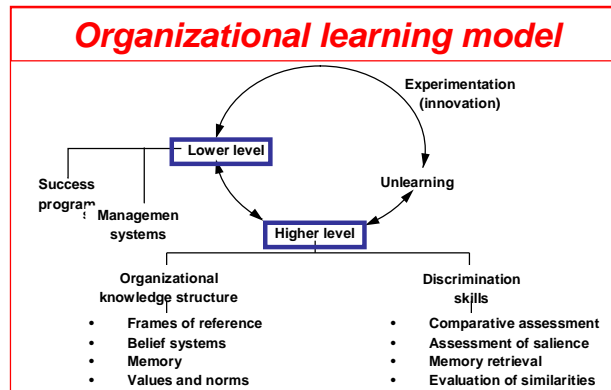
- lower-level learning
- higher-level learning.

Entrambi i livelli possono essere linkati attraverso i processi e il passato all'interno dell'organizzazione

Livelli di apprendimento (1/3)



2 livelli di apprendimento:



Fonte: Lyles, 1988

Livelli di apprendimento (2/3)



- **Lower-level learning:** è un apprendimento focalizzato che potrebbe derivare da una semplice replicazione (repetition) di comportamenti passati, routine, ecc
- **Higher-level learning:** sviluppo di nuove strutture di riferimento, nuove abilità di problem solving

Livelli di apprendimento (3/3)



Livello di apprendimento		
	Lower-level	Higher-level
Caratteristiche	<ul style="list-style-type: none">• replicazioni (repetition)• routine• controllo su task immediati, regole e strutture• riguarda tutti i livelli dell'organizzazione	<ul style="list-style-type: none">• avviene attraverso intuizioni ed euristiche• non-routine• sviluppo di strutture differenziate, regole, ecc, per affrontare la mancanza di controllo• riguarda generalmente i livelli più alti dell'organizzazione
Conseguenze	<ul style="list-style-type: none">• risultati di comportamento	<ul style="list-style-type: none">• intuizioni, euristiche, visione collettiva
Esempi	<ul style="list-style-type: none">• regole formali istituzionalizzate• modifiche nei sistemi gestionali	<ul style="list-style-type: none">• abilità di problem-solving e problem setting• sviluppo di nuove culture

Adattato da Fiol e Lyles, 1985

Euristica: complesso dei metodi e delle attività della ricerca scientifica, specialmente in quanto rivolta a individuare nuovi dati e a scoprire nuove verità.

Il **lower- level learning**: potrebbe derivare da una pura replicazione di comportamenti passati, di solito di breve termine, superficiali, temporanei. Cattura solo certi elementi, modifica parzialmente quello che fa l'organizzazione. Single-loop. Livello di routine.

L' **Higher level learning**: sviluppo di regole complesse. È l'apprendimento che riguarda tutta l'organizzazione. Double-loop learning. Norme centrali, frame di riferimento.

Organizational learning model

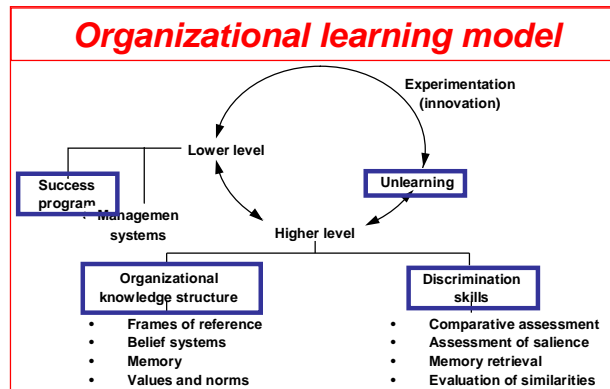


Quattro elementi importanti per la formazione e la gestione di cooperazioni inter-organizzative:

1. **Success program**
2. **Organizational knowledge structure**
3. **Discrimination skills**
4. **Unlearning**

Dal modello di Georg von Krogh e Johan Roos si possono individuare quattro elementi importanti nel processo di apprendimento che sono particolarmente significativi per la formazione e la gestione di cooperazioni inter-organizzative:

- **Success Program:** si riferiscono a metodi e soluzioni che sono state applicate in situazioni precedenti;
- **Strutture di “organizational knowledge”:** riguarda la memorizzazione di sistemi di fiducia, memoizzazione di eventi passati, strutture di riferimento;
- **Discrimination skill** si riferisce all’abilità di un’impresa di percepire le differenze tra le situazioni e di scegliere diversi percorsi di azione. Ad esempio: mele e arance richiedono 2 comportamenti distinti per essere mangiate eppure sono ambedue frutti rotondi....con il tempo si riesce ad apprendere l’appropriato “*success program*”.
- **Unlearning:** Bisogna disimparare tutto quello che si ha appreso nel passato...



Fonte: Lyles, 1988

1) Success program



Si riferiscono a **metodi e soluzioni** che sono stati **applicati in situazioni precedenti**. Se si verificano frequentemente determinate situazioni, i **SUCCESS PROGRAM** diventano:

“metodi standard per trattare le decisioni ripetitive che si incontrano in procedure operative standard”

George von Krogh and Johan Roos, 1996

La prima attività che andiamo a considerare è lo sviluppo di **success program** i quali si riferiscono a metodi e soluzioni che sono state applicate in situazioni precedenti. Se si verificano situazioni particolari in modo frequente, i success program diventano dei metodi standard per maneggiare (handling) decisioni ripetitive che risultano in procedure operative standard.

Un semplice esempio potrebbe essere come uno fa a distinguere tra mele e arance.

Ci sono 2 comportamenti separati e distinti per mangiare questi 2 frutti eppure sono entrambi frutti ed entrambi rotondi!

Uno impara a distinguere in base alle differenze tra loro poiché i colori sono differenti come pure il “tessuto”.

*....con il tempo si apprende l'appropriato “**success program**” per ognuno.*

Le imprese sviluppano nel tempo programmi di successo (success program) che definiscono strutture, sistemi e processi di gestione. Ad esempio si riferiscono in generale al tipo di collaborazione scelta o specifica la percentuale di quota quando si sta formando una joint-venture. Procedure operative standard si possono applicare durante l'intera durata di una collaborazione, che include il processo di selezione dei partner, il processo di negoziazione, e i processi di gestione e di termine della cooperazione. I success program possono essere sia formali (quando sono scritte come linee guida) che informali (quando sono comunemente capite e seguite dai manager).

2) Organizational knowledge structure



Le strutture di “Organizational knowledge” possono essere considerate come un:

“sistema collettivo di idee, costrutti/ concetti complessi (construct) basati sull’esperienza”

Daft and Weick, 1984

- ➔ Riguardano la memorizzazione di eventi passati, storie, strutture di riferimento e valori
- ➔ Hanno un effetto di lungo termine
- ➔ Impattano sull’intera organizzazione

Le **strutture di “organizational knowledge”** riguardano la memorizzazione di sistemi di fiducia, memoria di eventi passati, storie, strutture di riferimento e valori. È importante notare che le strutture della conoscenza organizzativa rimangono pressoché stabili nel tempo. Esse hanno un effetto di lungo termine e impattano sull’intera organizzazione, non solo in termini di cooperazione. Esse possono essere considerate come ‘ sistemi collettivi di costrutti ’ basati sull’esperienza. Tipicamente il processo di condivisione di queste esperienze avviene tramite story-telling all’interno dell’organizzazione, le regole sviluppate e le interpretazioni sociali di significato di eventi passati (Lyles, 1988).

Un esempio potrebbe essere questo: un’azienda ha sviluppato una cultura condivisa attraverso story-telling che riguarda la gestione di una alleanza strategica: “ *Noi crediamo che quando formiamo un’alleanza strategica noi abbiamo uno specifico obiettivo. Noi tutti sappiamo dalla nostra esperienza passata che se non abbiamo uno specifico obiettivo l’alleanza fallirà.*”

3) Discrimination skill



“Discrimination skill”

*si riferisce alle **capacità di un'organizzazione di distinguere le differenze tra situazioni e scegliere percorsi di azione diversi.***

Adattato da George von Krogh and Johan Roos, 1996

Il discernimento (discrimination) può essere applicata alla formazione e gestione della cooperazione interorganizzativa nel momento in cui le regole di decisione vengono usate per la definizione di una strategia di cooperazione rispetto ad un'altra.

L'esempio dei frutti di due slide precedenti può essere d'aiuto per capire cosa si intende per discrimination skills.

Il successo dell'organizzazione all' ORGANIZATIONAL LEARNING potrebbe derivare dallo sviluppo di abilità di distinzione (**discrimination skills**) che li aiutano a valutare le differenze tra le situazioni che permetteranno successivamente di identificare azioni future.

Il discernimento (capacità di distinzione) può essere applicato alla formazione e gestione di cooperazioni interorganizzative nel momento in cui le regole di decisione vengono usate per la definizione di una strategia di cooperazione rispetto ad un'altra.

Un' azienda afferma: “ *Sappiamo che abbiamo gestito cooperazioni con partner asiatici in modo diverso rispetto ai partner europei. Là, la negoziazione e la cultura di business sono estremamente differenti come abbiam sperimentato. Quindi abbiam applicato uno stile di gestione completamente differente in Asia*”.

L'esperienza ha dato all'azienda un **frame di riferimento** per indirizzare il *setting* riguardo a come formare e gestire una cooperazione interorganizzativa in paesi differenti.

4) Unlearning



L' Unlearning

*“è un **processo intenzionale**, mediante il quale vengono **scartate le conoscenze obsolete e fuorvianti.**”*

Capranico, 1994

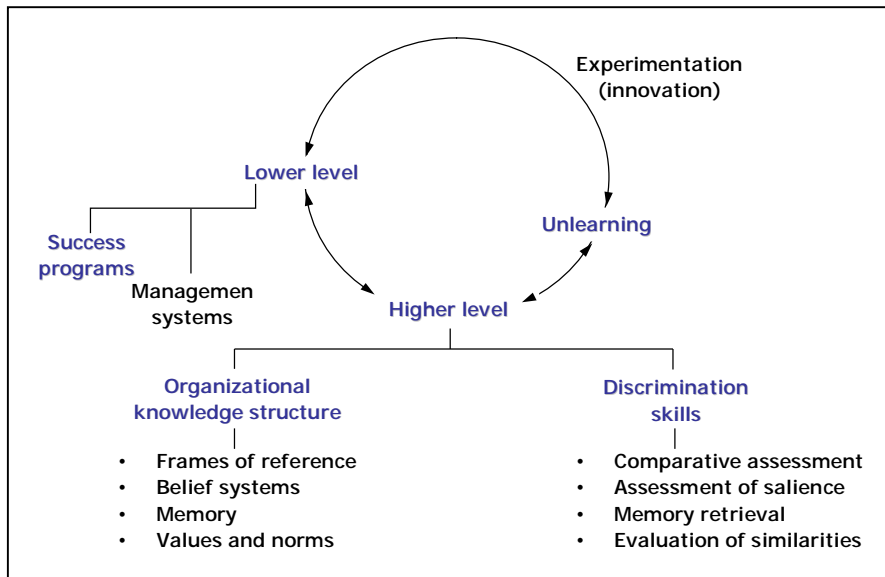
Una Unlearning Organization è un'organizzazione che disimpara, dimenticando i modelli classici e ormai superati, ricercandone di nuovi.

*Fino ad ora i discorsi sono stati focalizzati sull'apprendimento ma George von Krogh and Johan Roos, 1996 ritengono che l' **unlearning** sia ancora più importante. Una unlearning organization è un'organizzazione che anche disimpara, dimenticando, i modelli superati (De Toni, Comello, 2005).*

Bisogna disimparare tutto quello che si ha appreso nel passato allo scopo di sviluppare **soluzioni innovative ai problemi.**

*È come iniziare con un foglio di carta pulito. Dimenticare il passato è particolarmente difficile nella formazione e gestione di cooperazione inter-organizzativa. Lo sbaglio che di solito fanno è quello di dire: “ *E' stata formata questa joint venture come abbiamo sempre fatto. Abbiamo provato a dire che la joint venture è stata strutturata in questo modo...che era il primo errore poiché le cose erano differenti. Abbiamo provato anche a gestire...ma il partner era in qualche modo differente e non accettava questo. È ovvio che abbiamo dovuto ripensare il modo di trattare la cooperazione ora*”. Questa asserzione delinea che l'unlearning è un questione davvero importante. (George von Krogh and Johan Roos, 1996)*

Organizational learning model



Fonte: Lyles, 1988

I modelli teorici alla base del KM



		SOGGETTO		
		INDIVIDUO	ORGANIZZAZIONE	INTER-ORGANIZZAZIONE
PROCESSO	KNOWLEDGE CREATING	<p>PERSONAL KNOWLEDGE DEVELOPMENT (WIIG, '94)</p>	<p>SECI MODEL (NONAKA, '94)</p> <p>I-SPACE MODEL (BOISOT, '98)</p>	
	KNOWLEDGE EXPLOITATION		<p>SENSE MAKING MODEL (CHOO, '98)</p>	<p>ORGANIZATIONAL LEARNING MODEL (LYLES, '88)</p>

AUTORE: CHOO CHUN WEI



 CHOO CHUN WEI

Professore alla Facoltà di Information Studies all'Università di Toronto e visiting professor all'Università di Amsterdam.

Ha ottenuto la laurea all'Università di Cambridge e il Ph. D. all'Università di Toronto nel 1993.

Le principali aree di ricerca sono information management, information seeking, environmental scanning, organizational learning, e management of information technology.

Chun Wei Choo is Professor of the [Faculty of Information Studies](#) at the [University of Toronto](#), and [Visiting Professor](#) of the [Program for Research in Information Management](#), at the [University of Amsterdam, Faculty of Economics and Business](#). He has a Ph.D. in Information Studies from the University of Toronto, a Bachelor's and Master's degree in Engineering from the [University of Cambridge \(UK\)](#) (where he was at [Christ's College](#)), and a Master's degree in Information Systems from the [London School of Economics](#). His main research interests are information management, information seeking, environmental scanning, organizational learning, and the management of information technology.

Chun Wei has the privilege of supervising and learning from PhD students in areas such as organizational use of Web information systems, knowledge discovery in Web use databases, information behaviour of healthcare providers, health information seeking on the Web, a knowledge-based view of the firm, the public library as knowing organization, customer knowledge management, and information culture in the use of cooperative information systems. He is Chair of Doctoral Studies at FIS.

Chun Wei has written or edited several books: [The Knowing Organization](#) (2nd ed, 2006, Oxford University Press); [The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge](#) (co-edited with Nick Bontis, 2002, Oxford University Press); [Web Work: Information Seeking and Knowledge Work on the WWW](#) (co-authored with Brian Detlor and Don Turnbull, 2000, Kluwer); [Information Management for the Intelligent Organization](#) (3rd ed, 2002, Information Today Inc); and [Managing Information for the Competitive Edge](#) (co-edited with Ethel Auster, 1996, Neal-Schuman).

L' "Organizational knowing cycle"



Come fanno a lavorare insieme il sense making, la knowledge creation e il decision-making al fine di ottenere "organizational learning and adaptation"?



Fonte: Chun Wei Choo, 1998

2 Maggio 2007 - Modelli teorici di Organizational Learning

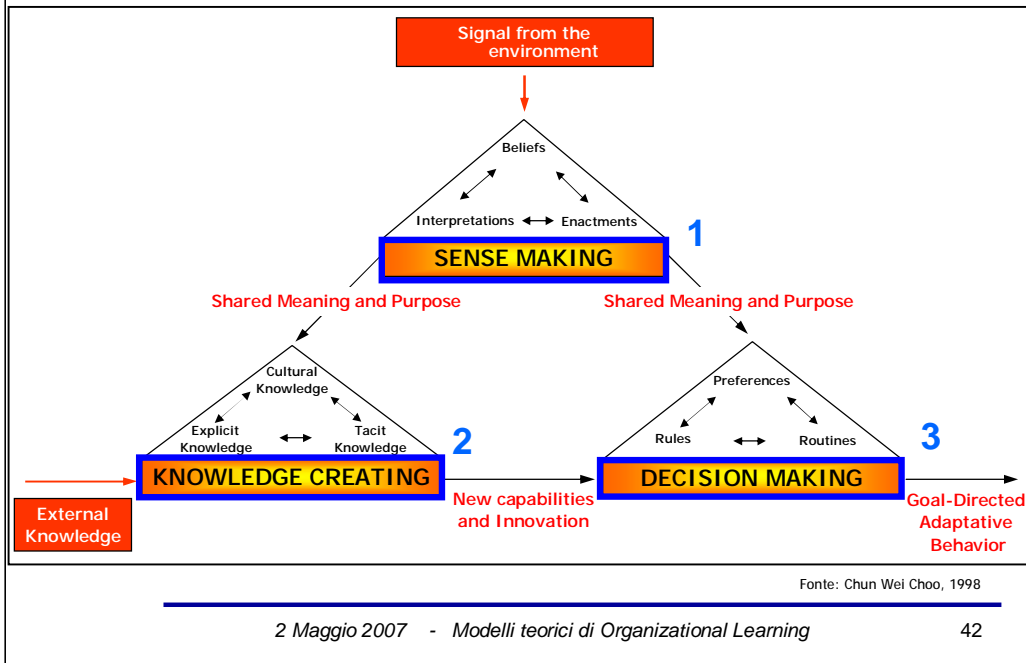
41

La Knowing Organization è un'organizzazione che lega i tre processi strategici informativi di sense making, creazione di conoscenza (knowledge creation) e decision making in un ciclo continuo di apprendimento ed adattamento, un ciclo che potrebbe essere chiamato "knowing cycle" (Choo, 1998).

Al vertice del diagramma, i flussi di esperienza nell'ambiente organizzativo sono raggruppati, e connessi alle mappe mentali in grado di *make sense* a informazioni ambigue. Come risultato di *sense making* i membri dell'organizzazione sviluppano interpretazioni condivise di cosa possa essere successo a loro e all'organizzazione. Quello che emerge è un set di significati condivisi (*shared meaning*) o modelli mentali che l'organizzazione utilizza per pianificare e prendere decisioni. Le interpretazioni condivise sono utili anche per definire lo scopo e la vision riguardo a quale nuova conoscenza e capacità l'organizzazione necessita di sviluppare.

Il risultato del sense making potrebbe anche indicare che all'organizzazione mancano alcune conoscenze e capacità per rispondere in modo adeguato ad una determinata situazione. La Knowledge creation è ottenuta convertendo la conoscenza interna e tacita (che deriva da individui) e la conoscenza esterna ed esplicita che l'organizzazione può sfruttare.

I "modelli" dell' Organizational knowing cycle



Il modello presentato da Choo spiega come le organizzazioni utilizzano le informazioni allo scopo di creare significati (meaning) e conoscenza e make decision.

1) Sense Making



Modello	Processo	Modalità	Interazioni / Risorse
Sense Making	<p>Cambiamenti ambientali → Emanazioni, selezione, ritenzione → interpretazioni emanate</p> <p>“Guardare indietro”: Sense making retrospettivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Processi belief-driven • Processi action-driven 	<p>The diagram illustrates the sense-making process. It starts with a red box labeled 'Signal from the environment' at the top. An arrow points down to a triangle with 'Beliefs' at its apex. From the base of the triangle, two arrows point outwards to 'Interpretations' and 'Enactments', which are connected by a double-headed arrow. Below the triangle is a yellow box labeled 'SENSE MAKING'. An arrow points down from this box to a red box labeled 'Shared Meaning and Purpose'.</p>

Fonte: Chun Wei Choo, 1998

Sense making deriva da un cambiamento o da differenze nell'ambiente che creano discontinuità nei flussi di esperienza attaccando le persone e le attività di una organizzazione (Weick, 1979). Queste discontinuità forniscono dati “immaturi” provenienti dall'ambiente il quale deve darne un senso. La “formula” di sense making sta nell'interpretare l'ambiente attraverso sequenze connesse di enactment, selection e retention (promulgazione, selezione e conservazione) Weick 1995.

Nell'enactment le persone costruiscono attivamente l'ambiente.

Nella retention, l'organizzazione memorizza i prodotti di successo del sense making

Il sense making dell'organizzazione può essere guidato da belief e azioni. Nei processi belief-driven le persone iniziano da un set di belief che sono sufficientemente chiare e plausibili e le usano come nodi per connettere più e più informazioni all'interno di un'ampia struttura di meaning (significati).le persone potrebbero usare ad esempio le aspettative come guida per la scelta di interpretazioni plausibili.

Nei processi action-driven le persone cominciano dalle loro azioni ed accrescono le loro strutture di significato attorno ad esse, attraverso la modifica di queste strutture che daranno così significato a quelle azioni.

Una metafora generale per il sense making è che le persone e le organizzazioni “looking backward”.

2) Knowledge Creation



Modello	Processo	Modalità	Interazioni / Risorse
Knowledge Creation	<p>Knowledge-gap situation → Conoscenza culturale, tacita ed esplicita → conversione, costruzione e connessione di conoscenza → nuova conoscenza</p> <p>“Guardare attraverso molti livelli”: Apprendimento multilivello, da individui, gruppi e organizzazioni</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conversione della conoscenza • Costruzione della conoscenza • Collegamenti di conoscenza 	<p>The diagram illustrates the process of knowledge creation. At the top, a red box labeled 'External Knowledge' has a red arrow pointing down to a triangle. The triangle's top vertex is 'Cultural Knowledge'. The bottom-left vertex is 'Explicit Knowledge' and the bottom-right vertex is 'Tacit Knowledge'. A double-headed arrow connects 'Explicit Knowledge' and 'Tacit Knowledge'. Below the triangle is a yellow box labeled 'KNOWLEDGE CREATING'. A red arrow points down from this box to a red box labeled 'New capabilities and Innovation'.</p>

Fonte: Chun Wei Choo, 1998

Knowledge creating deriva da una situazione che identifica gap nella conoscenza esistente dell'organizzazione o di un gruppo.

Un'organizzazione possiede 3 tipi di conoscenza:

La **conoscenza culturale** (cultural knowledge) consiste di strutture conoscitive (cognitive) e relative alle emozioni che sono abitualmente utilizzate dai membri dell'organizzazione per percepire, spiegare e costruire la realtà. La conoscenza culturale comprende le assunzioni e le belief (convinzioni) che sono usate per spiegare la realtà, come le regole (*convention*) e le attese (*expectation*) che sono usate per dare valore e significato ad una nuova informazione.

Queste belief condivise, regole (norm) e valori formano il framework attraverso il quale i membri dell'organizzazione costruiscono la realtà, riconoscono la parte fondamentale delle nuove informazioni e valutano interpretazioni alternative ed azioni.

Come nel modello di Boisot dove parla di common-sense knowledge, la cultural Knowledge è non codificata e ampiamente diffusa nei link e relazioni che connettono un gruppo.

La **conoscenza esplicita** (explicit knowledge) è la conoscenza che può essere espressa formalmente usando un sistema di simboli, e può quindi essere facilmente comunicata o diffusa. (Nonaka e Takeuchi, 1995). La conoscenza esplicita potrebbe essere *object-based* (basata sull'oggetto) e *rule-based* (basata sulle regole). Essa è *object-based* quando la conoscenza è codificata in sequenze di simboli (parole, numeri, formule) o in oggetti fisici (documenti, modelli). La conoscenza *object-based* potrebbe essere trovata ad esempio in brevetti, database, disegni tecnici, prototipi, fotografie e così via).

La conoscenza esplicita è *rule-based* quando la conoscenza è codificata dentro regole, routine, procedure operative standard.

La **conoscenza tacita** è la conoscenza implicita usata dai membri dell'organizzazione per svolgere il proprio lavoro e *make sense* dalle parole. Come nella conoscenza personale di Boisot anche questa è conoscenza che non è codificata ed è difficilmente diffusa. La conoscenza tacita è con difficoltà trasformata in parole in quanto essa è espressa attraverso abilità basate sull'azione e non può essere ridotta a regole e "ricette".

La conoscenza tacita è vitale per l'organizzazione poiché l'organizzazione può in qualche modo apprendere ed innovare solo facendo leva sulla conoscenza implicita dei suoi membri. Il più avanzato sistema informativo (computerizzato) da solo non può generare nuova conoscenza; solo l'essere umano lo guida, attraverso know-how tacito ha la capacità di farlo. Da conoscenza tacita diventa conoscenza dell'organizzazione.

La creazione di conoscenza avviene attraverso il livellamento trasversale e l' "impollinazione" (pollination) trasversale di conoscenza tacita ed esplicita in un contesto affermato attraverso la conoscenza culturale dell'organizzazione.

3) Decision Making



Modello	Processo	Modalità	Interazioni / Risorse
Decision Making	Choice situation → Alternative, risultati, preferenze → regole e routine → decisioni “Guardare avanti”: Obiettivi diretti, futuro orientato	<ul style="list-style-type: none"> • Razionalità • Processi • Politica • Anarchia 	<p>The diagram illustrates the components of decision making. At the top, 'Shared Meaning and Purpose' and 'New capabilities and Innovation' are shown with red arrows pointing down to a triangle. Inside the triangle, 'Preferences' is at the top vertex, 'Rules' is at the bottom-left vertex, and 'Routines' is at the bottom-right vertex. Arrows connect 'Preferences' to 'Rules' and 'Routines', and 'Rules' and 'Routines' are connected by a double-headed arrow. Below the triangle is a yellow box labeled 'DECISION MAKING'. A red arrow points from this box down to the text 'Goal-Directed Adaptive Behavior'.</p>

Fonte: Chun Wei Choo, 1998

Il decision making deriva da una situazione di scelta, un' occasione nella quale l'organizzazione si aspetta di selezionare una serie di azioni. Decision making completamente razionali portano a identificare alternative, proiettando i risultati per ogni alternativa e valutando le alternative e i loro risultati si accordano con preferenze e obiettivi noti.

Nel boundedly rational mode (modalità= razionalità), quando la chiarezza degli obiettivi e della tecnica è relativamente alta, la scelta è semplificata da performance program e procedure operative standard, che mettono in atto le regole di decisione e le routine che l'organizzazione ha appreso.

Nel process mode (modalità= processi), quando gli obiettivi sono strategici e chiari ma i metodi tecnici per ottenerli sono incerti, il decision making diventa un processo dinamico contraddistinto da diverse interruzioni e iterazioni. Tuttavia il processo mostra una struttura generale:

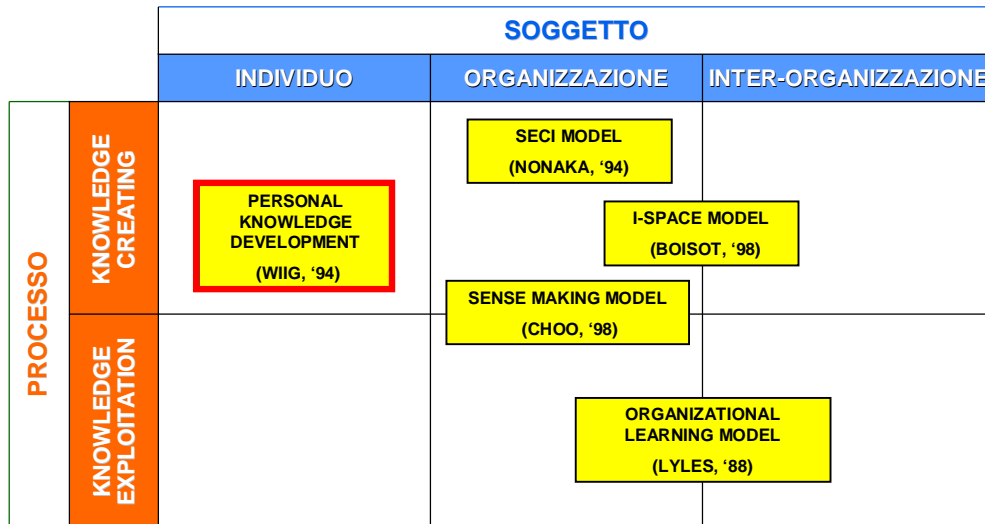
- ricognizione e diagnosi del problema
- sviluppo di alternative
- valutazione e selezione di alternative.

Nel political mode (modalità= politica), quando gli obiettivi sono contestati dagli interessi dei vari gruppi e certezza tecnica è elevata all'interno dei gruppi, le decisioni e le azioni sono il risultato della contrattazione tra i diversi attori contrattando i loro propri interessi e manipolando i loro strumenti di influenza disponibili.

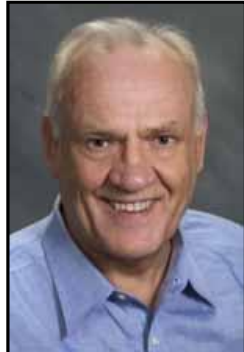
Nell' anarchical mode (modalità= anarchia), quando gli obiettivi e l'incertezza tecnica sono entrambi elevati, le situazioni di decisione consiste di flussi relativamente indipendenti di problemi, soluzioni, partecipanti ed opportunità di scelta.

La decisione è il risultato dell'interazione dinamica tra 3 elementi: preferenze, routine e regole.

I modelli teorici alla base del KM



AUTORE: KARL M. WIIG



 KARL M. WIIG

Presidente del Knowledge Research Institute, Inc.

E' stato il primo a coniare il termine Knowledge Management, durante una conferenza allestita dall'Organizzazione Internazionale dei Lavoratori delle Nazioni Unite.

A partire da questo momento il concetto così formalizzato inizia ad interessare molte importanti aziende soprattutto a carattere multinazionale. Nel 1989 a partire dalla Price Waterhouse si ha una prima diffusione ed integrazione del KM all'interno delle strategie di mercato delle aziende. Nel 1993 esce il primo libro intitolato Knowledge Management Foundations.

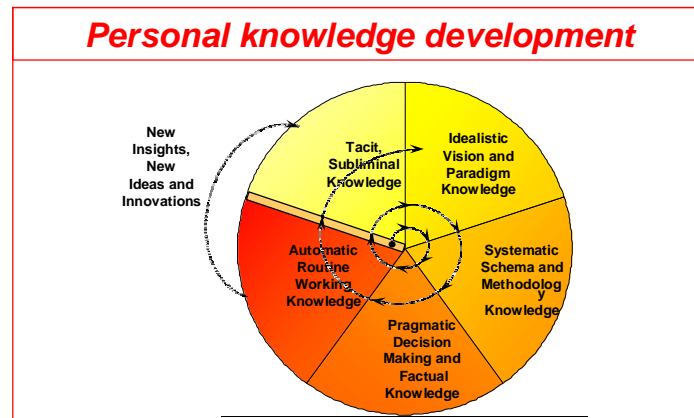
La moderna storia del knowledge management ha inizio nel 1986 quando Karl Wiig, coniato il termine, ne introduce i fondamenti durante una conferenza allestita dall'Organizzazione Internazionale dei Lavoratori delle Nazioni Unite. A partire da questo momento il concetto così formalizzato inizia ad interessare molte importanti aziende soprattutto a carattere multinazionale. Nel 1989 a partire dalla Price Waterhouse si ha una prima diffusione ed integrazione del KM all'interno delle strategie di mercato delle aziende. Nel 1991 l'"Harvard business review" pubblica il primo articolo (Nonaka e Takeuchi) dedicato alla disciplina e nel 1993 è ancora Karl Wiig a dare alle stampe il primo libro ("Knowledge management foundations"). Nel 1994 anno del "Knowledge management network", prima conferenza sul KM, le prime grandi aziende di consulenza iniziano ad offrire servizi di KM ai loro clienti [2].

Da questo momento in poi il KM godrà di un'attenzione sempre maggiore da parte del mondo delle aziende, tanto da venire considerato indispensabile da molte società che nella realizzazione delle infrastrutture necessarie alla sua implementazione hanno investito capitali ingenti.

Creazione di conoscenza individuale



Come si sviluppa la conoscenza individuale?
Come si afferma nella mente umana?
Come migrano le idee poco percepite allo scopo di essere meglio comprese e utilizzate?



2 Maggio 2007 - Modelli teorici di Organizational Learning

48

In figura è rappresentato un modello per la costruzione della conoscenza personale.

Nuove intuizioni, idee, innovazioni iniziano la loro "vita" come GLIMPSE (barlume di idea, scintilla che scatena una nuova idea) – tacite, subliminali (stanno al di sotto del livello di coscienza) e vulnerabili e difficilmente identificabili come conoscenza.

Quando l'idea è meglio affermata, essa diventa un'intuizione non critica e idealistica o paradigmi che puntano ad ottenere opportunità ma non sono ancora pronte ad essere giustificate e usate.

Più tardi, la nuova conoscenza potrebbe essere resa sistematica sia con astrazioni differenti che tramite metaconoscenza, principi generali, schemi, documenti, metodologie o modelli operativi e forse come conoscenza teorica.

Dopo l'utilizzo pratico e verifiche, è pronta per diventare una conoscenza reale di decision making pragmatica.

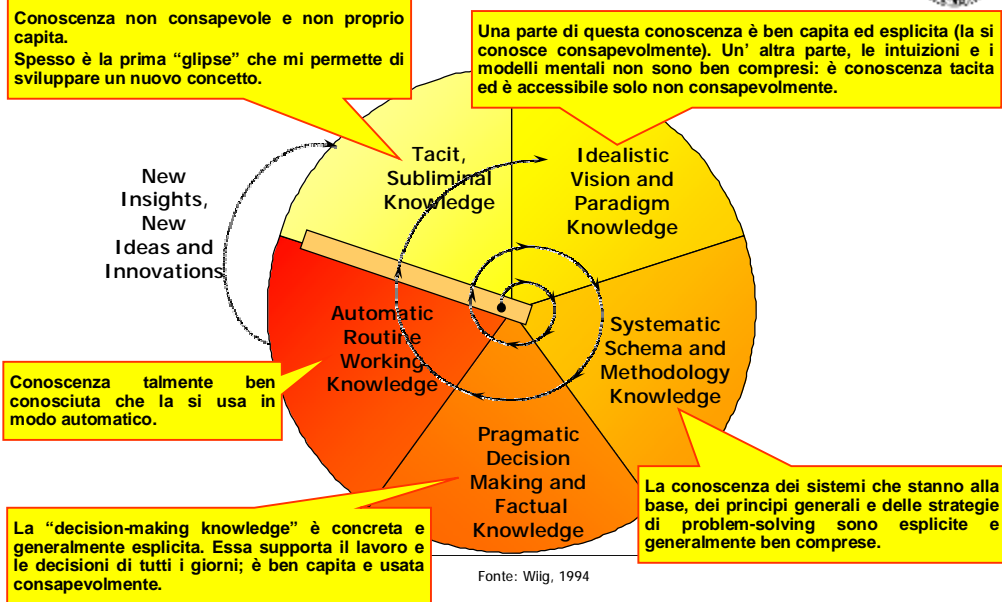
Dopo un uso costante e di lungo periodo, la conoscenza è interiorizzata e automatizzata per diventare conoscenza di lavoro di routine automatiche che vengono applicate in modo naturale e spesso senza esserne consapevoli.

Pragmatico

Etimologia: Dal lat. *pragmaticu(m)*, che è dal gr. *pragmatikós* 'che riguarda i fatti', deriv. di *prâgma* -atos 'fatto'

Definizione: agg. [pl. m. -ci] che si riferisce all'azione, all'attività pratica; caratterizzato dal prevalere degli interessi pratici sui principi, i valori ideali: *atteggiamento pragmatico*.

Il modello "Personal knowledge development"



2 Maggio 2007 - Modelli teorici di Organizational Learning

49

Il modello del ciclo evolutivo della conoscenza personale è rappresentato come una sequenza di 5 stadi che descrive how knowledge, come matura e si afferma in modo migliore nella mente delle persone, migra da idea appena percepite o opinioni per essere meglio comprese ed utilizzate.

Glipse= barlume di idea, scintilla che scatena una nuova idea.

Bibliografia



Nonaka, H. and Takeuchi, H. (1995), *The knowledge-creating company*, Oxford University Press, Oxford.

Boisot, M.H. (1999), *Knowledge Assets – Securing Competitive Advantage in the Information Economy*, Oxford University Press, Oxford.

von Krogh, G. and Roos, J. (eds.) (1996), *Management Knowledge – Perspective on cooperation and competition*, SAGE Publication, London.

Choo, C.W. (1998), *The Knowing Organization – How organization use information to construct meaning, create knowledge and make decision*, Oxford University Press, Oxford.

Wiig, K.M. (2004), *People-focused knowledge management: how effective decision making leads to corporate success*, Elsevier Inc., Oxford, available on <http://pabs.ilahas.com/Business%20and%20Management/People%20Focused%20Knowledge%20Management.pdf>



MODELLI TEORICI DI ORGANIZATIONAL LEARNING

CORSO DI GESTIONE DELLA CONOSCENZA

Prof. Alberto Felice De Toni
e-mail: detoni@uniud.it

2 maggio 2007
