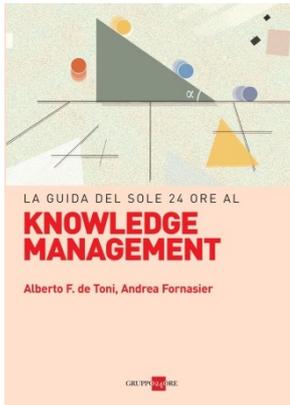


## La Guida del Sole 24 Ore al KNOWLEDGE MANAGEMENT



**Quanto vale la conoscenza? Niente, tutto, come Gerusalemme.**

*Quanto vale Gerusalemme?* chiede Baliano a Salah-al Din, mentre quest'ultimo ritorna verso le sue truppe, nella scena finale del film *Le Crociate* di Ridley Scott. Salah-al Din si ferma, si gira verso Baliano e risponde: Niente. Quindi riprende a camminare verso il proprio esercito e dopo pochi attimi si rigira verso Baliano aggiungendo con un sorriso: Tutto.

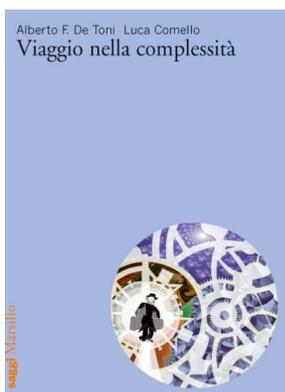
Analogamente se un lettore ci chiedesse: Quanto vale la conoscenza?, noi risponderemmo: Niente ... Tutto. Gerusalemme prima non vale niente e quindi tutto. Non vale niente perché le sue mura, le sue costruzioni, le sue abitazioni sono quasi tutte distrutte e quindi il suo valore materiale è

pressoché nullo. Ma vale tutto per il suo incomparabile valore sul piano spirituale. Analogamente la conoscenza di una organizzazione non vale niente se non è valorizzata, vale tutto se è impiegata con successo.

Nel libro, dopo aver analizzato e confrontato i principali contributi di letteratura sul tema della gestione della conoscenza, si considera la conoscenza come una entità di natura plurale (conservativa, moltiplicativa e generativa) che può essere incorporata in un vettore di natura duale (oggetto e processo), ispirato all'attribuzione alla luce di una natura duale (corpuscolare e ondulatoria). Viene quindi introdotta la metafora dell'energia della conoscenza: l'energia potenziale (la conoscenza) non vale niente se non si trasforma in energia cinetica (prodotti e/o servizi), nel caso contrario vale tutto. Utilizzando i concetti aristotelici di essere in potenza (il pulcino è un gallo in potenza) e di essere in atto (il gallo è un pulcino in atto), si conclude che la conoscenza è valore in potenza, mentre il valore è conoscenza in atto.

Successivamente viene proposto un insieme di tre strumenti operativi – denominato triangolo della conoscenza – finalizzati alla trasformazione della conoscenza: il cubo della strategia, il ciclo di gestione e i semafori di valutazione, inerenti rispettivamente alle tre macroaree di strategia, gestione e valutazione della conoscenza. Gli strumenti proposti sono quindi testati rispettivamente in tre casi aziendali (Eurotech, Lago e Trelleborg Wheel Systems). Le interazioni tra gli strumenti proposti e la strategia aziendale sono approfondite in altri due casi aziendali (Illycaffè e Sweet), mentre le relazioni tra knowledge management e social learning sono trattate nel caso Intesa Sanpaolo.

Il libro è dedicato a quanti nelle organizzazioni sanno riconoscere il valore potenziale della conoscenza e sanno generare valore mettendola in atto.



## Viaggio nella complessità

Gli uomini non possono fare a meno di viaggiare. Oggi vecchie idee superate stanno tramontando ed è tempo per un percorso intellettuale nella complessità. La vita e tutto ciò che da essa deriva è lontana dall'equilibrio, è alla ricerca continua del nuovo e dell'improbabile. Questo libro è un viaggio nella teoria della complessità, ma è soprattutto un invito alla continua ricerca dell'attimo creativo, dove ogni arrivo è una nuova partenza. Chi desidera immaginare il futuro, chi ha un sogno, saprà accendersi e partirà verso il misterioso e affascinante territorio all'orlo del caos. Consapevole che il proprio avvenire potrà dipendere anche dal caso.



## Prede o ragni

Come Dante, nel mezzo del cammino della loro vita, uomini e organizzazioni si ritrovano spesso in una selva oscura. La selva oscura è la complessità del reale in cui tutti siamo immersi. La teoria della complessità, prima di essere una teoria in piena ascesa nell'interesse degli scienziati di tutto il mondo, è un tentativo di risposta al senso di inadeguatezza che percepiamo nonostante il continuo accumulo di conoscenza. È una sfida per ciascuno di noi ed è una sfida per le nostre organizzazioni, alla ricerca del loro senso, in una continua ridefinizione delle loro opportunità. Il volume è uno studio teorico sulla complessità e sulle implicazioni manageriali per fronteggiarla. Gli autori presentano sette principi fondamentali della teoria della complessità e li adattano poi al mondo delle organizzazioni. Uomini e organizzazioni sono chiamati a comprendere l'importanza di intraprendere e poi continuare un viaggio affascinante e allo stesso tempo rischioso all'orlo del caos, con la consapevolezza che la strada non è predefinita, ma il cammino si fa andando. Prede o ragni si rivolge a tutti coloro che hanno il coraggio di accettare la sfida della complessità, con

l'auspicio che immaginazione e creatività consentano loro di vincerla: il futuro appartiene a chi sa immaginarlo.



## Recensione di Luigi Marfé

<http://www.recensionifilosofiche.it/crono/2006-01/detoni-comello.htm>

Oggi, – sospirava caustico Flaiano, – anche il cretino è specializzato. L'ansia di definire e ridurre in parti, la convinzione insomma che per ottenere chiarezza e distinzione occorra far proprio lo spirito analitico della seconda regola della *méthode* di Descartes, indirizza la ricerca verso ambiti sempre più ristretti. A dispetto della distanza, le scienze si ritrovano sorelle nella pretesa che il mondo vada letto come somma di soluzioni particolari: l'occhio di Leonardo che separa e distingue, il latino di Linneo che segna col dito per nominare, la rigida proporzione tra massa e accelerazione della mela che casca sulla testa di Newton. In questo volume, invece, De Toni e Comello invitano ad un altro modo della conoscenza, il pensiero sistemico, che si offre come spiegazione della realtà in chiave organica, nell'indugio che lega particolare ed universale, nell'attenzione a ciò che avviene come conseguenza impreveduta e vorticoso di cause involontarie. Il battito della farfalla che provoca scompensi inaspettati e il mistero della geometria frattale che disegna le vene sulle foglie sono gli esempi più risaputi della teoria della complessità, quasi l'avvertimento che un'esatta comprensione del mondo abbisogni di un approccio plurale ai propri oggetti.

Se il centro italiano maggiormente impegnato in ricerche sulla complessità è l'Università di Udine e il riferimento internazionale resta l'Istituto di Santa Fe, il pensiero sistemico deve il suo ingresso nell'agenda scientifica al biologo russo Ilya Prigogine, premio nobel nel 1977. Contro le tesi di Jacques Monod, che afferma la casualità della vita, Prigogine propone con Isabelle Stengers un modello secondo cui l'irreversibilità sancita dalla termodinamica può d'altronde divenire fonte d'ordine. Gli organismi viventi non sono un accidente sulla via maestra della natura, l'eccezione intermedia tra l'infinitamente grande e l'infinitamente piccolo, bensì piuttosto si situano nel tracciato del suo sviluppo più logico e necessario, ancorché inavvertito.

*Prede o ragni* si divide in quattro parti. Le prime due descrivono la teoria della complessità; le altre ne applicano i principi all'economia, per costruire una teoria del *management* più flessibile e funzionale di quella tradizionale.

Il primo equivoco da fugare è la confusione semantica che intreccia il complesso al complicato. Se si oppone ad ogni forma di riduzionismo, la teoria della complessità non è però resa al disordine, dacché implica uno sguardo comprensivo nel suo insieme (*cum-plexum*) che non risolve il fenomeno nelle sue pieghe (*cum-plicum*), ma olisticamente ne sottolinea le relazioni con l'esterno. Oggetto della teoria sono i sistemi complessi adattativi, caratterizzati da numerose connessioni né gerarchiche né lineari: al modo di un gomito mal arrotolato. Contro la visione deterministica della fisica classica e della termodinamica ottocentesca, Prigogine considera l'eterogenesi di forma e varianza: come una monade cui si siano spalancate le finestre, l'equilibrio di ciascun sistema resta sempre sull'orlo del provvisorio, aperto alle interferenze più disparate. La concezione del tempo cambia radicalmente, dacché l'irreversibilità dell'entropia appare invece a Prigogine sempre sul punto di ripristinare un ordine: nella somma di stati che il caso può ingenerare, c'è pure il momento dell'equilibrio. In queste pause dal disordine, l'andamento del sistema può essere descritto in anticipo;

qualora invece l'equilibrio poggia di nuovo su un bilico instabile, ogni predizione risulta vana, se non in termini di probabilità, come nella fisica quantistica o in biologia, ma anche – è la scommessa del volume – in campo economico.

Come uno stormo di uccelli che in volo sopra i tetti costruisca per aggiustamenti successivi e indipendenti figure regolari quando meno ci s'aspetta, a distinguere un sistema complesso è la capacità di auto-organizzarsi. Se da una prospettiva termodinamica il sistema resta aperto, dacché contrasta la tendenza al disordine dell'entropia, da un punto di vista strutturale è affatto chiuso, dacché interazioni locali possono costruire comportamenti globali ordinati. Tra ordine e disordine c'è il grigio che resta nel mezzo: la dimensione prediletta dalla teoria della complessità è l'orlo del caos, dacché la vita attecchisce solo nella discontinuità di questo territorio sfumato e ambiguo. Sulla scorta di Edgar Morin, tocca allora sostituire la cultura dell'*or* con una più flessibile cultura dell'*and*, che, invece di insistere sul prevalere di una prospettiva sulle altre, le scorra tutte senza tenersi ad alcuna. Il sistema necessita della parte e la parte del tutto: il metodo è olistico e l'attenzione va concentrata sul potere delle connessioni. La teoria della complessità trasforma la categoria di causa della logica formale in chiave non deterministica, dacché presuppone un numero di interferenze inesauribile, che ne cancella la linearità per sostenere relazioni circolari che si auto-alimentano. L'orlo del caos sancisce l'impossibilità della previsione; alla consecuzione più rigida si sostituisce la descrizione dei possibili stati che ciascun fenomeno può assumere. La conoscenza procede come *try&learn*: il ricercatore somiglia all'esploratore che assaggia per tentativi successivi la molteplicità del suo oggetto.

La seconda metà del volume applica la teoria della complessità all'economia. La scommessa è che si possa disegnare un'analogia tra il funzionamento degli organismi viventi e le interazioni del mondo economico. Il limite dell'economia classica sembra infatti l'incapacità di affrontare la mancanza di equilibrio e misurabilità del teatro economico, il numero di configurazioni che può assumere, il ruolo sfuggente del capitale umano. L'azienda è un sistema complesso in un ambiente complesso: prima ancora di preservarne la stabilità, una corretta gestione dovrà mirare ad aumentarne l'elasticità. La complessità va assorbita esplorando nuove strategie dal basso, distribuendo la responsabilità e favorendo soluzioni oblique per mezzo di ragionamenti intuitivi e analogici.

Nel campo del *management*, auto-organizzazione significa coincidenza di competizione e cooperazione; se all'interno dell'azienda la competitività favorisce la collaborazione e viceversa, nei rapporti con l'esterno, le alleanze strategiche sono imprescindibili. Per sopravvivere sull'orlo del caos, l'azienda dovrà insistere sulla disorganizzazione creativa, favorendo i progetti e le innovazioni che vengono dal proprio capitale umano con una forte distribuzione del comando ed una gestione attenta ad imparare dai propri errori. Essenziale è allora la condivisione, su tre livelli distinti: da un punto di vista organizzativo, come spirito di gruppo, quindi sociale, come ricerca di valori comuni, infine strategico, come visione del futuro capace di rompere l'attesa e scuotere il mercato. Il successo dipende dalla capacità di immaginare e costruire gli scenari futuri; il cambiamento si cavalca solo con la flessibilità e la prontezza a cogliere i segnali deboli. L'immagine più ficcante è allora proprio la ragnatela che sta dietro alla metafora del titolo, caratterizzata com'è da connessioni forti e confini indefiniti, vale a dire coordinamento informale secondo un principio funzionale di *network organization*. La consapevolezza dell'eterogenesi delle cause e degli effetti spinge alla ricerca di circoli virtuosi che si alimentino da se stessi, legando a vicenda innovazione e sviluppo. La *learning organization* va volta dunque alla produzione di modelli di apprendimento, da scrollare poi rapidamente da sé per mettersi in caccia di altri più nuovi.

Il *management* della complessità segna una strada di sviluppo insistendo sull'attimo creativo e sull'importanza del cogliere le occasioni, intendendo la conoscenza come collaborazione e competizione, dialettica di ordine e caos, stabilità cristallina e immaginazione crepitante, sfumature e invarianza.

Gli obiettivi ambiziosi del libro comportano dei rischi. Il pensiero sistemico mestola tra i suoi ingredienti ogni aspetto del mondo, proponendosi come visione d'insieme e metodo universale. Il ragionamento si serve talvolta di paragoni che lasciano stupefatti, dalla selva oscura di Dante ai cioccolatini di Forrest Gump; il passaggio ricorrente dall'italiano all'inglese costruisce un suo universo di riti ed eroi, che sceglie per profeta Tronchetti Provera. L'insistenza sul momento creativo del *dream* può forse apparire ingenua; dietro la ridda di citazioni resta però il fascino della teoria di Prigogine e la scommessa che l'ordine nasca come effetto involontario e incostante dell'entropia. A contare veramente non è allora la maglia di interpretazioni che l'inquirente cala sui suoi oggetti, ma il fascio di relazioni fragile e ricco che si dipana da questi. L'analogia tra la vita degli organismi e delle società e la fiducia in ciò che è lento e vulnerabile e ostinato portano con sé un afflato metafisico innegabile, una poetica di contiguità del reale, l'aprirsi di un'ora, l'inaspettato ancorché possibile. Nel pulviscolo delle infinite combinazioni, di ciascuna possibilità non importa se sia accaduta davvero perché potrebbe accadere ogni giorno, è già accaduta o accadrà: sui virgulti più sottili la geometria frattale scopre di non sapere dove finisca l'albero e dove cominci il cielo.

