

Conoscenza e coscienza nelle organizzazioni

Dott. ing. Andrea Bottazzi
Dirigente Manutenzione Automobilistica e Logistica
Tper spa

Sommario

- La conoscenza esplicita
- La conoscenza tacita
- La conoscenza nelle imprese a rete
- L'evoluzione dei concetti l'infinito della conoscenza
- conoscenza e coscienza
- L'organizzazione basata sulla conoscenza

«Tutti gli uomini per natura tendono al sapere.

Segno ne è l'amore per le sensazioni: infatti, essi amano le sensazioni per se stesse , anche indipendentemente dalla loro utilità , e , più di tutte , amano la sensazione della vista: in effetti , non solo ai fini dell'azione , ma anche senza avere alcuna intenzione di agire , noi preferiamo il vedere, in certo senso, a tutte le altre sensazioni. E il motivo sta nel fatto che la vista ci fa conoscere più di tutte le altre sensazioni e ci rende manifeste

Il sentiero proposto oggi è organizzato nelle seguenti fasi:

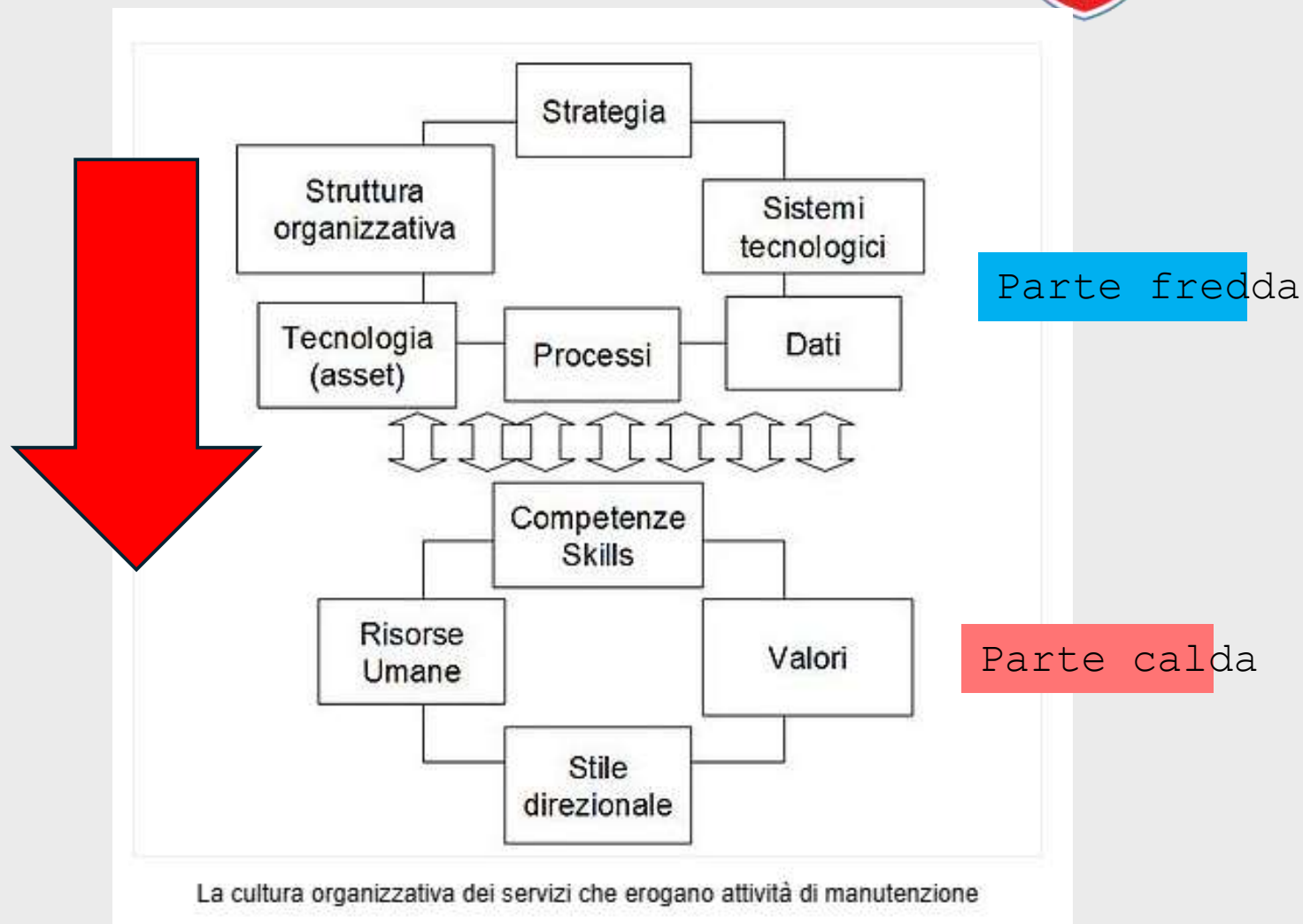
- Quando parliamo di conoscenza , di quale conoscenza parliamo?
- La conoscenza nelle reti organizzative che sono la realtà di ogni organizzazione ;
 - Complicato. Complesso e caotico;
 - Gli impatti della conoscenza
- l'organizzazione basata sulla conoscenza che modifica la coscienza.

Non riusciamo a dire tutto ciò che sappiamo (K. Polanyi)

La conoscenza tacita è molto maggiore di quella esplicita. (K. Polanyi)

Quando sostituiamo le idee, intese come regole uniformi con cui derimere i casi incerti, con l'attività di produzione delle idee quale prerequisito della loro adeguatezza, la qualità del pensiero si modifica.

Possiamo tranquillamente affermare di essere giunti ad un altro stadio. L'idea è ora considerata essenzialmente soggetta al cambiamento, come un manufatto che viene predisposto per l'uso. (J. Dewey)



Tipi di conoscenza

- Know why - conoscenza scientifica e leggi di natura
- Know how - tacita solo sul campo
- Know where - sapere dove trovare la conoscenza
- Know when - senso dello sviluppo nel tempo della
- Know who - informazione su chi conosce cosa
- Know what - memoria di fatti

Dove è la conoscenza

Embrained - skills concettuali e abilità

Embodied - tacita acquisita facendo

Encultured - acquisita tramite socializzazione

Embedded - memorizzata nelle routine organizzative esp
(cultura organizzativa : reparto, team, gruppo)

Encoded - costituita da segni e simboli

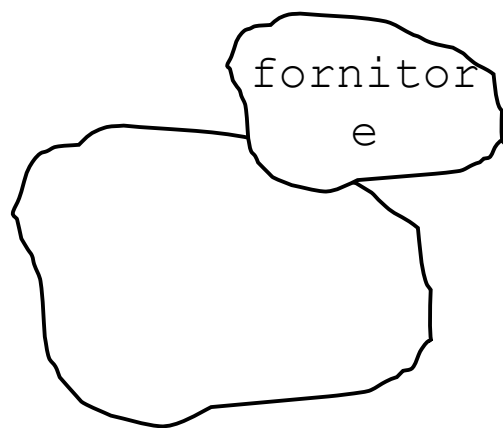
Analisi della conoscenza delle persone e dei gruppi
(oggetto della presente nota)

Parte conoscenza hard

aumento infinito diacronico della conoscenza



Conoscenza esplicita



Infinito sincronico della
conoscenza

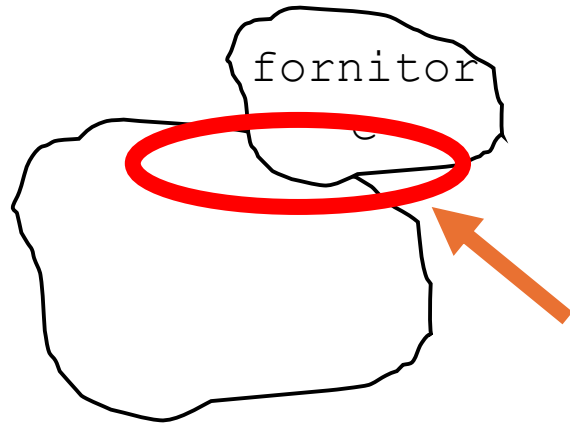
attuale

aumento infinito diacronico della conoscenza



Conoscenza esplicita

Infinito sincronico della
conoscenza
attuale



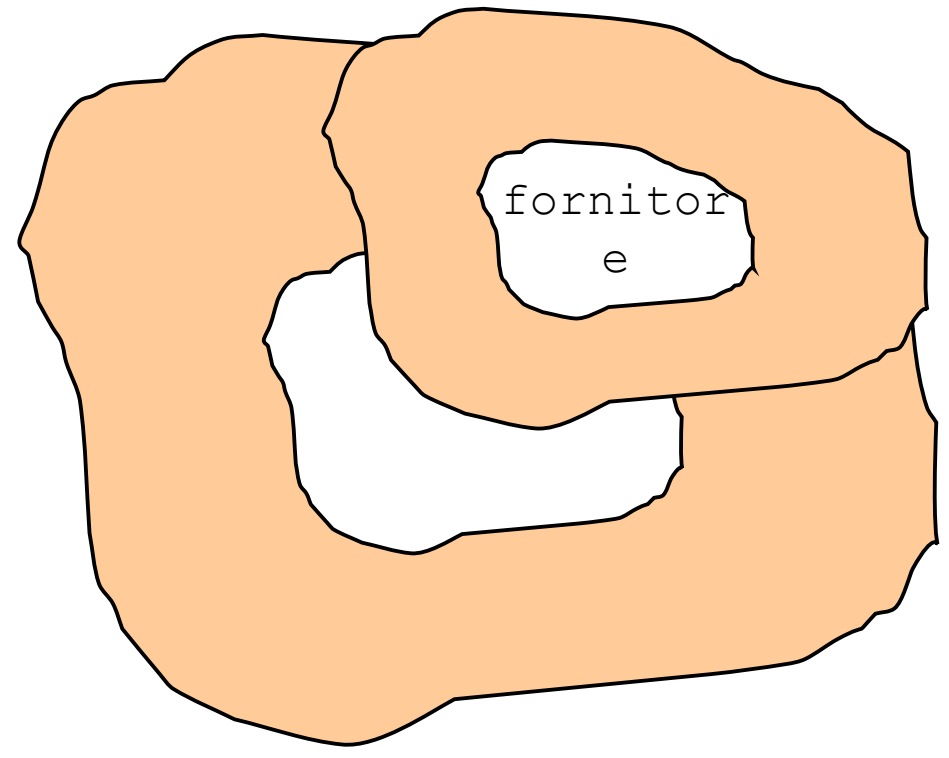
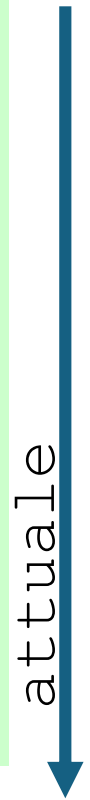
In questa zona le ontologie delle due imprese sono le medesime, c'è possibilità di Discorso e un comune **Stile di Pensiero** che forma quindi un **Collettivo di pensiero**

aumento infinito diacronico della conoscenza



Conoscenza esplicita e conoscenza tacita

Infinito sincronico della conoscenza

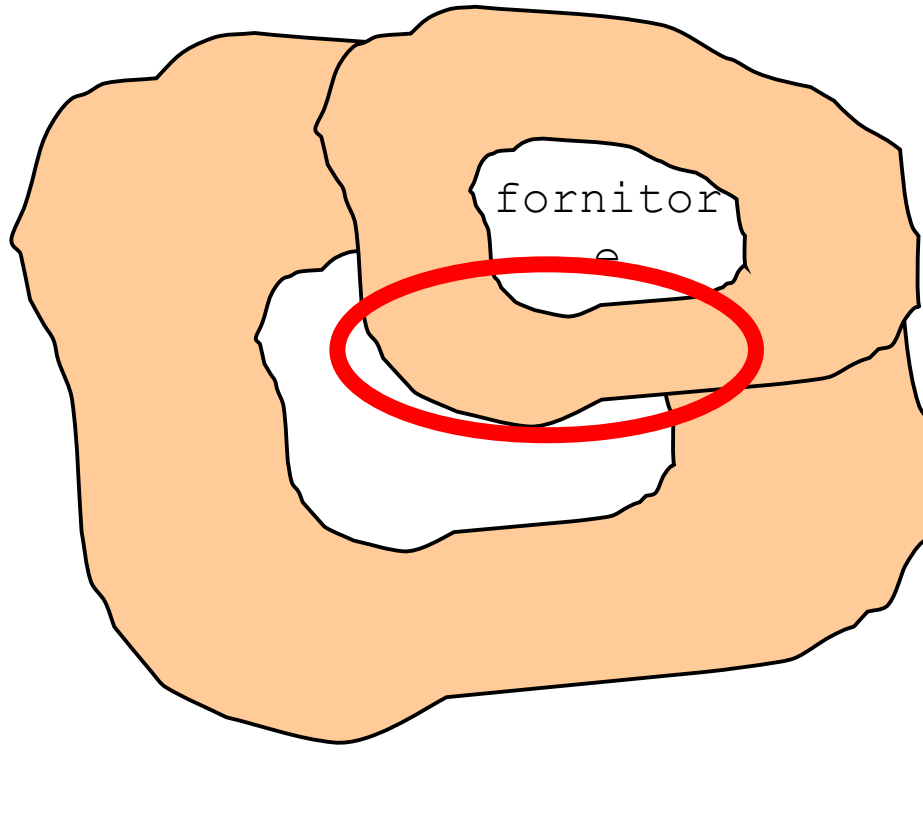


aumento infinito diacronico della conoscenza



Conoscenza esplicita e conoscenza tacita

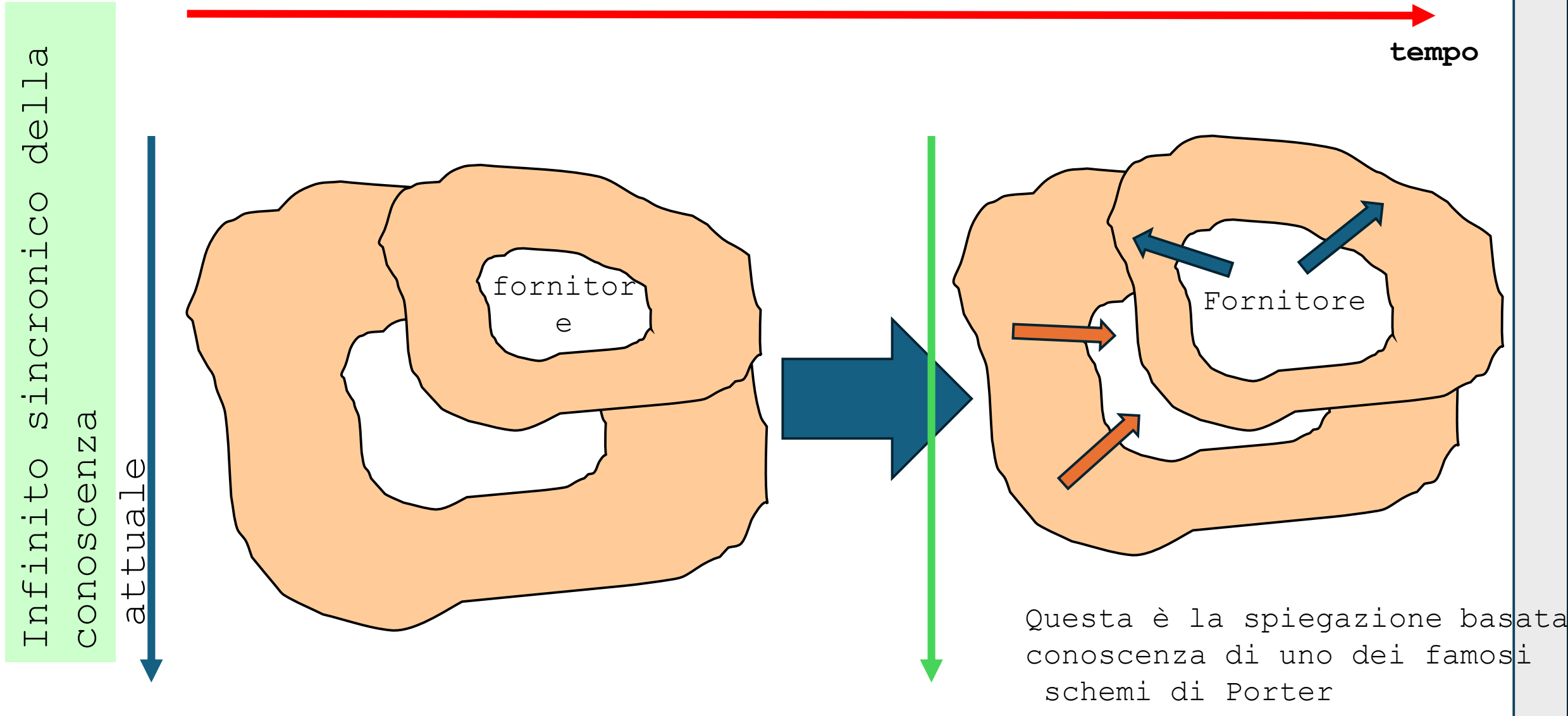
Infinito sincronico della
conoscenza
attuale



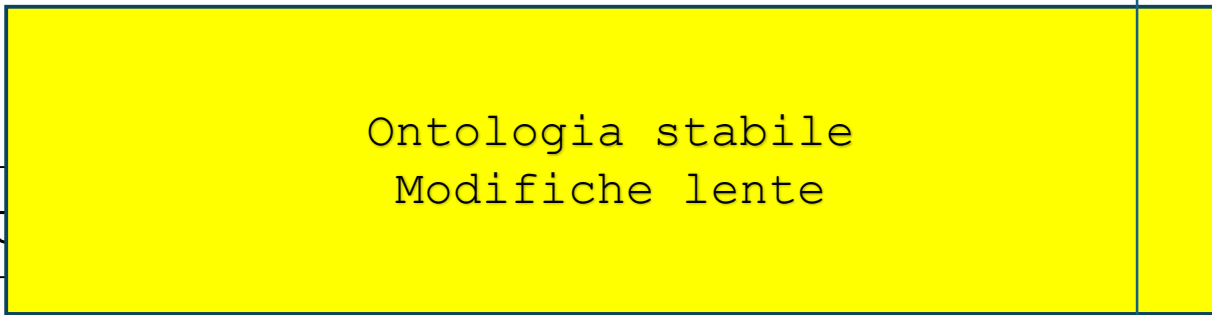
La stessa interazione che abbiamo visto
Per la conoscenza esplicita si ripropone
Ma con maggiore evidenza ed importanza per
La parte tacita è molto più ampia.

Qui si deve considerare che la conoscenza
permette di avere una interazione molto
Nel collettivo di conoscenza interessato.

aumento infinito diacronico della conos



Complicat



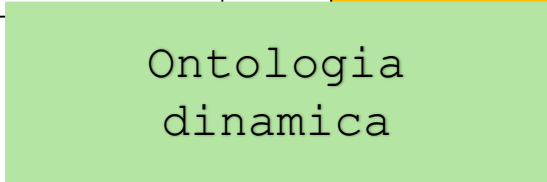
Futuro



Nuova domanda da risolvere

Complesso

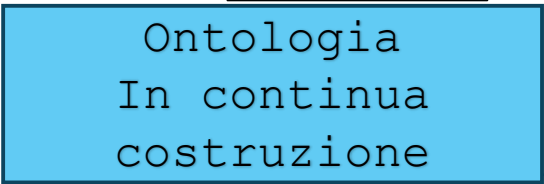
Futuro



Domande che si modificano
velocemente

cao

Futuro



Analisi entità
Non ancora esistenti
Ma pensate
(Metafisica)

tempo



Infinito sincronico della
conoscenza

attuale

OGGI

Ci troviamo con due infiniti da gestire
E quindi non possiamo utilizzare
Metodi conosciuti

Aumento infinito diacronico della conoscenza



tempo

Infinito diacronico della

conoscenza futura **intelletto potenziale** - sapendo
che il sapere
porta alla perfezione dell'uomo e lo avvicina **all'intelletto
agente**

(Avicenna e Averroè) e alla felicità personale ... Soltanto la
parte di pensiero dell'uomo è immortale, non il corpo, chi
non pensa non diviene immortale, l'immortalità è apersonale,
l'incremento della conoscenza gli sembra del tutto

umana - **Newton, Galilei, Copernico, Einstein, Ariosto, Platone** (et

sono presenti nel pensiero anche se non sono più **esistenti**

la loro **essenza** è diventata immortale.

Passando in modo **Pragmatico** alle organizzazioni che operano
e devono operare in futuro

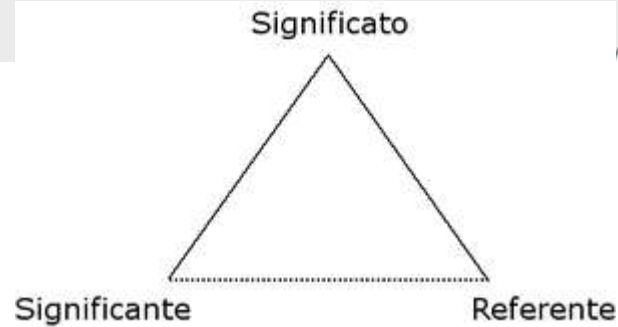
Così l'iniziazione alla scienza non avviene, attraverso astratti precetti di ciò che è
Essere «buoni scienziati», ma mediante un addestramento concreto, grazie all'esperienza
Altri scienziati, lavorando con essi «spalla a spalla», allo stesso modo di come
mediante precetti ma solo attraverso l'esperienza di situazioni concrete e para
maestro. Essa comincia già dallo «imparare a vedere», perché non è sufficiente a
È necessario un quadro di riferimento, avere appreso a distinguere ciò che è esse
Mediante un addestramento concreto, pratico, grazie al quale siamo in grado di dis
Dall'altra senza distinguerne i particolari o senza sapere enunciare i motivi del
Che si acquisisce con fatica, così come fa il bambino quando comincia a distinguere
musicista quando apprende le note.

Il know how il più importante (perché ha dentro tanta conoscenza)
nasce da questo

Ludwik Fleck

Il Triangolo Semiotico

Pubblicato il 14 Settembre 2011 da [LidiMatematici](#)



Vi siete mai chiesti come sia possibile scambiare ogni giorno una grande quantità di informazioni usando mezzi

del tutto eterogenei, come il parlato, i segnali luminosi del traffico, i cartelli stradali, le icone del computer ?

La mattina ordiniamo la nostra colazione al bar in tutta tranquillità, con una frase apparentemente semplice del tipo “vorrei un cappuccino, per favore”. A scuola e in ufficio produciamo relazioni scritte e scambiamo saluti via e-mail. Questo stesso blog veicola una quantità di informazioni notevole attraverso un sistema complesso di segni grafici, le lettere dell’alfabeto, a loro volta aggregate in parole, in frasi e in paragrafi. Il tutto, corredato di immagini e grafici contribuisce a veicolare un messaggio che può essere anche molto complesso.

Ma come siamo arrivati a stabilire un **significato condiviso**, tale da consentirci di comunicare ? Gli strumenti basilari di veicolazione dell’informazione, siano essi suoni, grafici, o altro sono detti **segni**. L’attribuzione di un significato concettuale al segno è detto processo di **significazione**. Ogni oggetto o concetto del mondo reale, il **significato** è rappresentabile da più segni, detti **significanti**. La **semiotica** è la disciplina che si occupa di studiare il processo ed i fenomeni della significazione.

Il processo di significazione, ovvero l’attribuzione significante-significato può aver luogo solamente in un dato contesto culturale, cioè un segno può assurgere a significante solamente se nel contesto culturale questa associazione viene sviluppata, diciamo, ‘spontaneamente’ nel tempo.

Il concetto di cavallo, nel suo significato inteso dal parlante, può quindi avere più significanti: la parola “cavallo” in italiano, “horse” in inglese, il segno grafico del cavallo, una qualsiasi sua immagine, e così via. Alcuni segni sono strettamente legati al contesto culturale. Per un inglese solo il significante “horse” può essere adottato per il significato di cavallo, mentre il significante “cavallo” non veicola alcun concetto utile. In altri termini, è necessaria una terza entità perché il processo di significazione abbia luogo: il **referente**, cioè il soggetto che effettua la decodifica del significante in relazione al significato inteso.

Lo schema generico del processo di significazione è rappresentato dal **Triangolo Semiotico**, che descrive il legame semantico tra significante, significato e referente. Quando comunichiamo usiamo un linguaggio, non necessariamente composto da soli segni vocali. Il linguaggio è proprio quel sistema astratto che nasce da un contesto collettivo, quindi spontaneo e frutto di evoluzione nel tempo, che costruisce tutte le coppie significante-significato necessarie perché il linguaggio sia completo e consenta di comunicare concetti complessi a diversi referenti.

L’atto comunicativo non è però unicamente costituito da segni, che costituiscono validi significanti per un insieme significati, ma anche dal rapporto strutturale tra di essi. Tale rapporto strutturale è regolato dalla sintassi e dalla grammatica, ovvero dall’insieme di regole che consentono di definire una struttura valida di segni.

Torneremo a parlare di linguaggi, semantica, sintassi, grammatica e ambiguità. Sono elementi fondamentali di analisi del linguaggio umano che hanno contribuito a definire ulteriori strutture di linguaggio, regolate formalmente da un siste

Claude Monet, Falesia di Etretat, 1884.

Quadro a olio del maestro dell'impressionismo.

Pittura a grandi e veloci pennellate con colore a impasto e accostamenti luminosi che colgono un momento di luce particolare.

Monet ha dipinto più volte questa falesia, da un versante e dall'altro.

significato



Claude Monet, Falesia di Etretat, 1884.

significante



umberto santucci

referente



Significato

Il **contesto ambientale** condiziona
Il comportamento del **significante**
Che a parità di oggetto può
Dare significati molto diversi
Il contesto ambientale fornisce gli
Elementi della **coscienza**
De singolo agente e del gruppo di agenti

Significante

Referente

Come ben noto sullo stesso concetto :

I diversi stili di pensiero o paradigmi in azienda:

- Operations;
- Amministrazione;
- Commerciale;

MA ...

Come ben noto sullo stesso concetto :

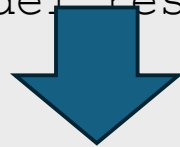
I diversi stili di pensiero o paradigmi in azienda:

- Operations;
- Amministrazione;
- Commerciale;

MA ...

In realtà sono diversi anche in operation all'interno dello stesso gruppo :

- Diverso sito;
- Diverso team di lavoro;
- Diverso livello di competenza degli operatori;
- Diversa leadership dei responsabili;



La coscienza, ovvero i modelli di azione che si sono dimostrati più efficaci e che

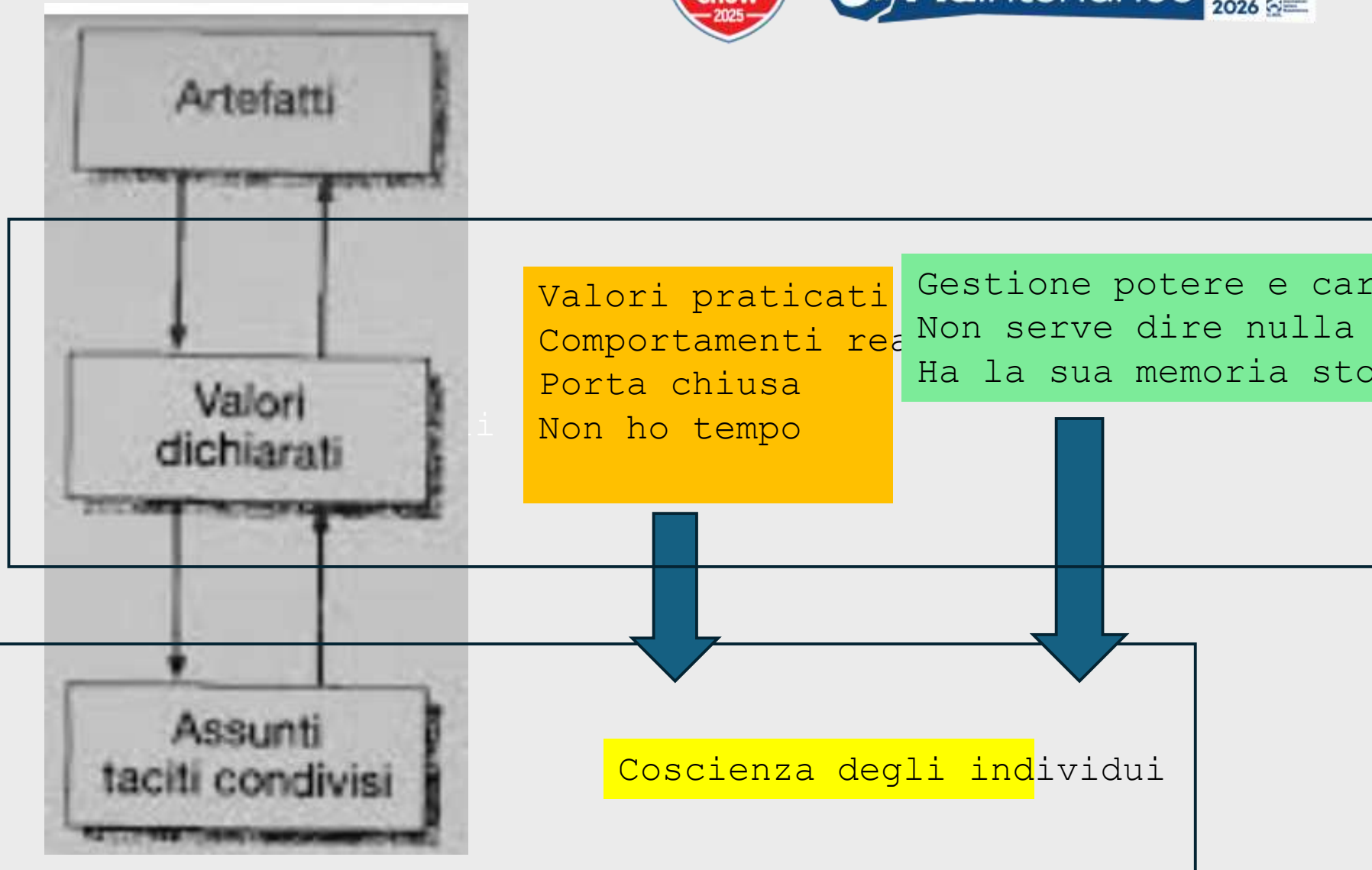
(che derivano dalla somma, non algebrica (i peggiori contano di più) , delle **coscienze in**
le dichiarazioni del vertice)

fornisce il comportamento, **cultura organizzativa** , del team (e qui possiamo avere azioni importanti) o del gruppo di dimensione maggiore.

La cultura, quindi , non è un fenomeno esterno ma interno ai singoli lavoratori che poi ha vari livelli: team , impianto e intera azienda:
«questa azienda è un disastro ma il mio team è eccezionale».

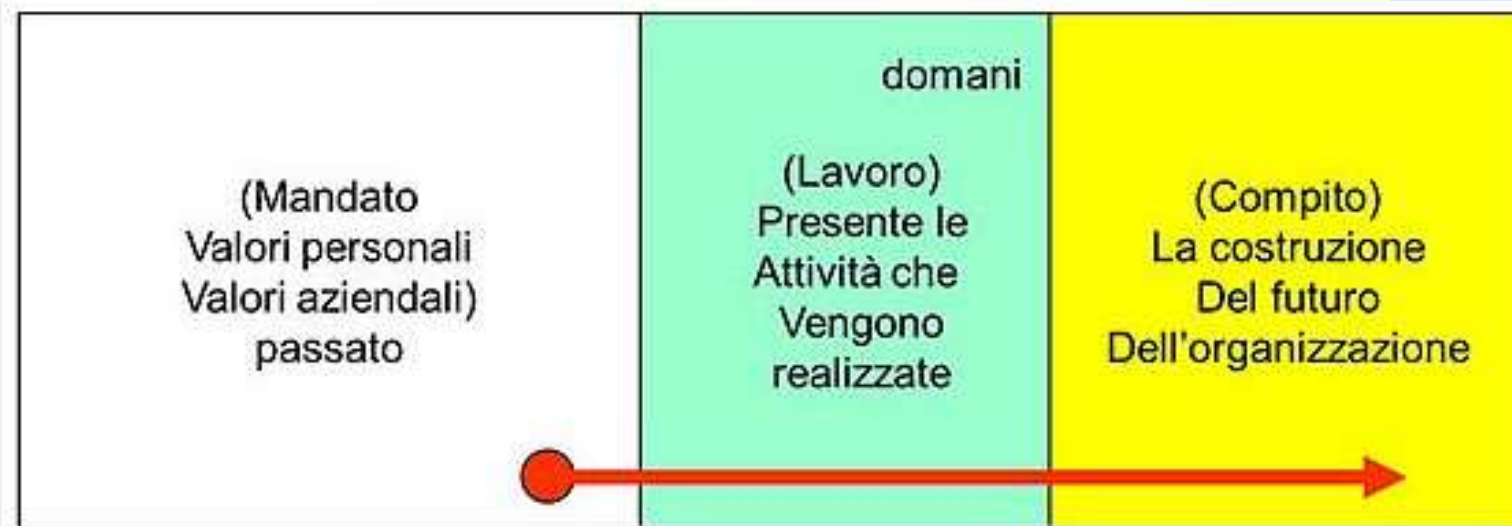
Processi organizzativi reali (nella procedura iso 9001 non c'è scritto che quel collega è sclerotico, che ha un atteggiamento supponente, che vuole lavorare solo quando ne ha voglia e ti fa perdere tempo che non hai, non lo trovi mai al telefono

↓
Che ogni cosa che fai il tuo capo la vuole sapere prima e ti tocca di spiegargliela





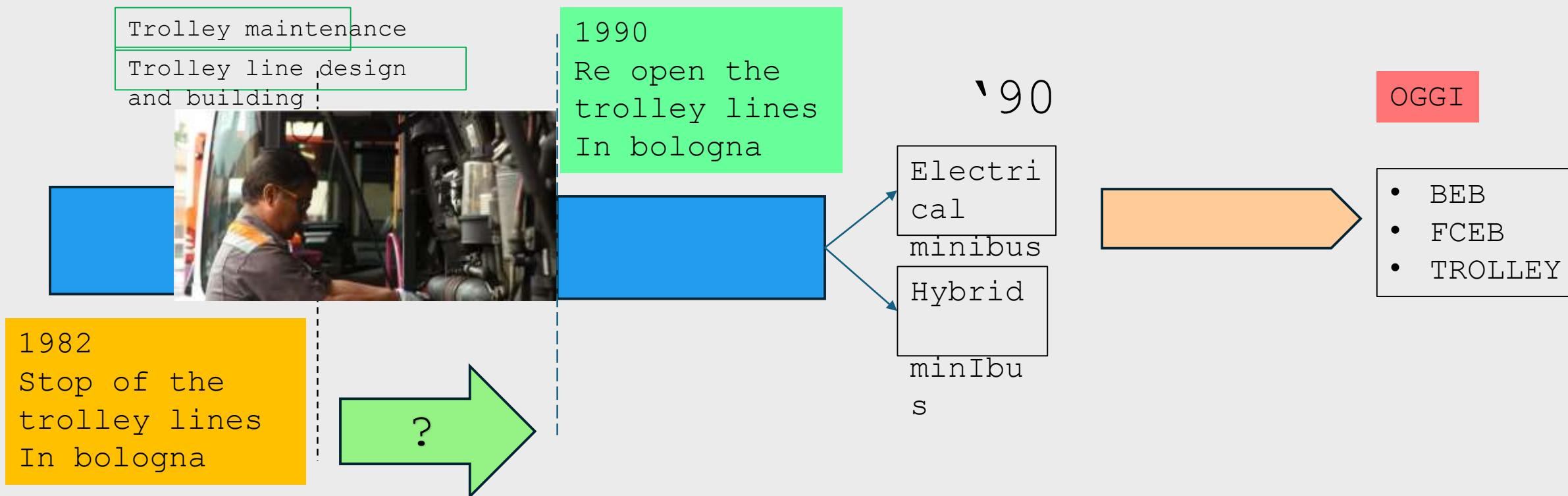
Parlare di conoscenza
Implica considerare la st
Le narrative sono essenzi
Per trasmettere valori cu
Che devono comunque favor
il cambiamento continuo



La cultura organizzativa dei servizi che erogano attività di manutenzione

Ma la conoscenza ha un impatto strategico

Why Tper is, up to now, a considered company in the field ?



« Si vabbè è arrivato sto Carneade (Maintenance Manager Italiano 2021, chissà perché lo hanno premiato poi, mah...), dai le solite cose, anche belle ma poi c'è la produzione, c'è il lavoro vero, non sta roba che poi avevamo già sentito simile in quel seminario ti ricordi, poi lavora in un'azienda Pubblica (pensa un po', non come noi), che poi, se anche volessimo e avessimo tempo, come si fa davvero sta roba?

Servono cose concrete, amico, che si capiscano...

Vedi eccolo l'abbiamo beccato il furbotto non ha detto come ... quindi tutta la solita fuffa

Favorire in ogni modo lo sviluppo delle competenze:

- Investimento in formazione (anni uomo/anno) - 2 anni uomo/anno
- intervenire sui percorsi formativi dei singoli (studi universitari, master) - lauree magistrali con l'istituto delle 150h diritto allo studio e master II livello UNIBO,
- Continuo scambio con UNIBO: tirocini, stage, erogazione seminari,...
- collegare in modo vero, non simulato, l'apprendimento con la carriera aziendale (abbiamo capi unità che 4 anni fa erano apprendisti),
- delega forte a chi è competente - analisi del preposto e avallo formale del dirigente sugli investimenti,
- gestione dei team per competenza e non per grado o età - nomine formali dei capo team,
- Team basati sulla conoscenza misti con i fornitori

Si deve operare sempre p più con la **conoscenza** come:

- strumento operativo di coordinamento quotidiano;
- Per il **disegno organizzativo** : strutture effimere (team,...), micro strutture , macro struttura e di rete organizzativa;
- Per la **progettazione della formazione** compreso il **know how** in azione;
- Per la **progettazione dei sistemi informativi**;
- Per le scelte di **inserimento dell'IA**;
- **Costruire percorsi individuali** di sviluppo delle competenze
- Mentoring continuo e comunicazione allineata sempre;
- Come scelta nello **sviluppo di carriera** rispetto ad altre variabili ruolo per ruolo analizzato;
- Definire il **Chief Knowledge officer, CKO**, come uno dei ruoli centrali dell'azienda **non come ruolo di moda ma efficace e strategico come già nelle imprese di successo**;
- Come leva strategica per arrivare alla **coscienza** dei nostri collaboratori fornendo valori evidenti che rafforzano la conoscenza;

e **non**

20 Marzo
2025

come richiamo forbito e analizzato solo nei momenti formativi di

Opening Day
2025

Bibliografia essenziale

- *Ludwik Fleck , Stili di pensiero, a cura di Francesco Coniglione, MIMESIS, Milano Udi*
- Anil Seth, *Come il cervello crea la nostra coscienza, Raffaello Cortina Editore, Mila*
- Andrea Bottazzi, *L'analisi transdisciplinare della conoscenza per le organizzazioni, E*
- John Dewey, *Logica sperimentale teoria naturalistica della conoscenza e del pensiero,*
- Anthony Olomolaiye, Charles Egbu, *Tacit vs. explicit knowledge - The current approach*