

## Conoscenza sensoriale e conoscenza intellettuale nei processi di socializzazione alle professioni

Pasquale Gagliardi

Le riflessioni contenute in questo scritto sono state originate da un progetto promosso e realizzato dall'ISTUD (Istituto di Studi Direzionali). Il nome del progetto è POOL, acronimo di Professional Opportunities On-Line, e la sua finalità generale è quella di creare una comunità professionale on-line. Il progetto è pensato in particolare per formatori e consulenti di management che lavorino in prevalenza come consulenti individuali (freelance) e/o per piccole-medie imprese. L'intento è quello di costruire – attraverso tecnologie Internet – un contesto che incoraggi la condivisione di conoscenza e di pratiche, rafforzando in queste persone (che non possono fare affidamento su una solida *comunità organizzativa*) il senso di appartenenza alla *comunità professionale* dei formatori e consulenti di management.

Per impostare questo progetto abbiamo dovuto affrontare ancora una volta questioni dibattute da tempo nel campo degli studi manageriali: Che cosa significa essere «esperto di management»? Qual è la differenza tra la conoscenza utilizzata dai manager e quella utilizzata da docenti e consulenti di direzione? Quali sono gli elementi costitutivi della competenza del manager e di quella del consulente di direzione? Si tratta solo di conoscenze – anche se di tipo diverso – o sono in gioco altri aspetti che non hanno nulla a che fare con la conoscenza? Ovviamente, queste domande rimandano ad altre questioni più generali come la natura della conoscenza e i processi attraverso i quali essa viene trasferita e appresa.

Quasi nessuno, penso, negherebbe oggi che qualunque competenza professionale ha una componente esplicita (di cognizione) e una componente implicita (che ha a che vedere con l'esercizio di un'abilità). La base cognitiva di un'occupazione è fatta di conoscenza «dichiarativa» – costituita da fatti, descrizioni, tecnologie –, una conoscenza che può essere trasmessa verbalmente o per iscritto, ed è in linea di principio codificabile. Mi sembra anche largamente condivisa l'idea che – in contrasto con la conoscenza «dichiarativa» – un'abilità (skill) è fluida e misteriosa, almeno per gli estranei. L'abilità rimanda a ciò che chiamiamo «know-how», ed è rappresentata da quello che chi viene considerato esperto in un certo campo – qualunque esso sia – dimostra di saper fare, ma è spesso incapace di descrivere con precisione. Più in generale, è difficile non essere d'accordo sul fatto che noi tutti sappiamo assai più di quanto sappiamo di sapere, e che ogni contesto formativo custodisce, accoglie e trasferisce non soltanto la conoscenza esplicita trasmissibile attraverso linguaggi formali e sistematici, ma anche la co-

noscenza tacita, locale, difficilmente formalizzabile, radicata profondamente nell'azione e non trasmissibile attraverso il linguaggio delle parole.

Eppure, se si analizza la letteratura sulle cosiddette «comunità virtuali» (e più in generale sul «knowledge management»), si osserva una prevalente tendenza a trasformare complesse questioni teoriche in modelli semplificati e maneggevoli. La competenza professionale (che è una combinazione di conoscenza e azione) perde rapidamente la componente di «skill», finendo per identificarsi con la sola conoscenza; a sua volta, la conoscenza viene vista principalmente come conoscenza intellettuale, finendo per essere pressoché equiparata all'informazione, classificabile formalmente in elementi – per così dire – «stivabili». In altre parole, le strategie prevalenti di gestione della conoscenza sono strategie di codificazione, ovviamente centrate sul computer: la conoscenza può essere accuratamente codificata e stoccata in archivi di dati, diventando così accessibile e utilizzabile con facilità dai membri di una comunità organizzativa o professionale.

Due famosi esperti di management – Herbert Simon e Henry Mintzberg – hanno discusso per almeno un decennio sulla natura della competenza manageriale, se essa implichi capacità logico-analitiche ovvero sintetico-intuitive, se – in altre parole – il management sia scienza o arte. Simon preferiva credere che anche l'intuizione non sia altro che l'applicazione routinizzata di un procedimento analitico congelato in uno specifico «habitus», laddove Mintzberg sottolineava le qualità olistiche, creative, artigianali del lavoro manageriale. Tra gli esperti di «gestione della conoscenza» la tesi di Simon sembra avere più successo di quella di Mintzberg, e alcuni eminenti studiosi di questi problemi – anche se riconoscono l'esistenza e la rilevanza della conoscenza tacita – preferiscono credere che le due sfere siano del tutto commensurabili, e che la conoscenza implicita possa essere resa esplicita e, di conseguenza, formalizzabile. (Tra l'altro, questo argomento può essere decisivo per vendere i propri servizi professionali alle grandi aziende.) In ogni caso, la teoria e la pratica del knowledge management sembrano generalmente fondate sull'assunto (implicito) che la conoscenza dichiarativa sia una forma di conoscenza superiore rispetto alla conoscenza implicita.

L'esistenza, e la diffusione, di questo pregiudizio intellettualistico è del tutto comprensibile, se si pensa che la separazione e la definizione di una gerarchia tra le due forme di conoscenza sono un prodotto tipico della modernità. La rivoluzione scientifica ha diviso lo studio delle qualità primarie del mondo fisico – oggettive, universali e soggette al linguaggio della matematica – dalle sue qualità secondarie, che sono oggetto di esperienze soggettive, sensoriali e inesatte. E la conoscenza logico-scientifica («oggettiva») si è affermata definitivamente come una forma di conoscenza superiore rispetto alla conoscenza estetico-intuitiva («soggettiva»). Una delle conseguenze negative di questa preferenza pregiudiziale degli esperti di knowledge management per la conoscenza intellettuale è che essi non de-

dicano sufficiente attenzione alla natura peculiare della conoscenza tacita a ai meccanismi peculiari attraverso i quali viene trasferita e appresa. Che cosa possiamo dunque dire circa la natura di tali meccanismi? Si noti che non intendo in alcun modo affermare che quello che mi accingo a dire corrisponda alla «verità». Voglio solo offrire alla riflessione del lettore un certo numero di ipotesi che siamo stati costretti a formulare per realizzare il progetto POOL. Con riferimento alla distinzione di Habermas, il gruppo di lavoro che ha progettato POOL non aveva alcun «interesse tecnico», nessuna ambizione di scoprire leggi universali che governino i fenomeni che volevamo esplorare, ma solo un «interesse pratico» a cercare risposte plausibili e condivisibili a questioni cruciali per la progettazione del sistema. Le nostre principali ipotesi sono elencate di seguito.

- 1) In primo luogo, pensiamo che la conoscenza tacita sia fondamentalmente conoscenza sensoriale, in quanto coinvolge i nostri sensi piuttosto che il nostro intelletto. La conoscenza intellettuale si fonda in larga misura sull'analisi, il calcolo e la logica, comporta l'astrazione e la manipolazione di elementi prescindendo dalla forma in cui essi sono combinati. La conoscenza sensoriale implica un'esperienza percettiva globale, attraverso la quale gli input percettivi vengono sintetizzati in immagini olistiche (visive, olfattive, tattili, uditive); comporta il riconoscimento o la creazione di una forma prescindendo dagli elementi che la costituiscono. (Qualcuno sostiene che tali operazioni avvengono attraverso l'emisfero cerebrale destro, ma si tratta di una specificazione irrilevante ai nostri fini.) Queste esperienze e immagini diventano parte del nostro patrimonio di capacità reattive e associative, prima - e spesso senza - che l'intelletto conferisca unità ai dati dell'esperienza sensibile attraverso i concetti. Ginzburg ha chiamato questo tipo di conoscenza «indiziaria», una capacità di «bassa intuizione» radicata nei sensi, che accomuna strettamente gli esseri umani ad altre specie animali.
- 2) La nostra seconda ipotesi è che la conoscenza sensoriale sia più ricca e più ampia di quella intellettuale: per quanto possano essere accurate, le nostre «mappe» mentali non eguaglieranno mai la piena esperienza del «territorio». Da questo punto di vista, accettiamo i suggerimenti dell'epistemologia genetica: la conoscenza sensoriale è ineffabile, e non equivale a «conoscenza intellettuale inconscia» che può diventare conscia. Come ha osservato Piaget, il soggetto potrebbe spiegare le sue «operazioni» - o almeno afferrarne intuitivamente le strutture - solo se fosse in grado di ricostruire tutto un passato del quale non è mai stato consapevole: ma questo passato - nonostante quello che Freud ha scoperto sul passato affettivo - gli è ancora più sconosciuto del suo passato sentimentale.
- 3) La conoscenza sensoriale può essere trasferita solo attraverso meccanismi coerenti con la sua natura sensoriale. Questi meccanismi hanno a che vedere con la percezione, l'imitazione, il «model-following» e - so-

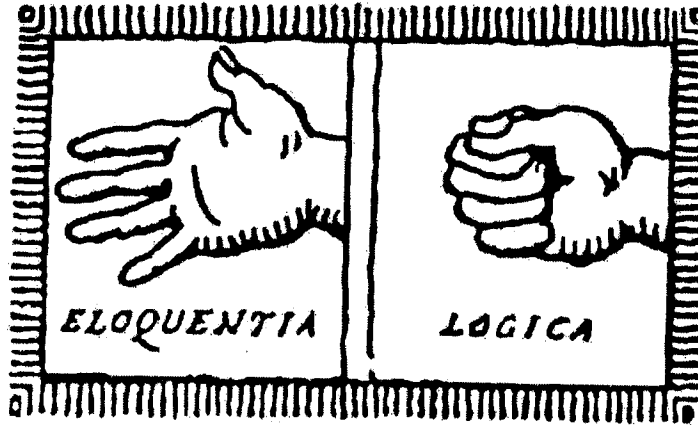
prattutto – con l'esperienza olistica di «esemplari», intesi come soluzioni concrete di problemi. Limitazione degli esemplari permette di imparare simultaneamente un intero set di attività collegate, senza sapere quali regole governano ciò che si apprende. (L'importanza degli esemplari come vettori di conoscenza tacita nella diffusione dei paradigmi scientifici è stata argomentata in modo convincente da Kuhn nel suo celebre saggio sulla struttura delle rivoluzioni scientifiche.) Per citare un esempio tratto dalla nostra esperienza del progetto POOL, abbiamo cercato di capire quali risultati o quali prestazioni fossero considerati (o, meglio, fossero «sentiti intuitivamente») dai consulenti come i migliori vettori di conoscenza sensoriale. Questi vettori cruciali sembrano essere: a) i rapporti finali, sperimentati concretamente non solo come veicoli di concetti e di dati ma anche come artefatti dotati di proprietà formali percettibili; b) il modo concreto in cui la consulenza viene prestata al cliente; c) il resoconto complessivo – inteso non come razionalizzazione ma come narrazione – di un'esperienza di consulenza. I modi appropriati per trasferire queste esperienze paiono essere gli scambi personali tra pari o le relazioni di «mentoring» tra consulenti senior e consulenti junior.

Coerentemente con queste proposizioni ipotetiche, nel progettare la nostra comunità professionale virtuale, abbiamo cercato di offrire ai membri potenziali occasioni di condividere conoscenza tacita in misura almeno comparabile con le occasioni offerte di utilizzare archivi di dati, informazioni e, in generale, conoscenza logico-scientifica. Per ricordare a noi stessi la necessità e l'importanza di bilanciare le componenti esplicite e implicite della competenza professionale, il gruppo di lavoro ha adottato – come simbolo della strategia di gestione della conoscenza perseguita – un'immagine piuttosto che una formulazione concettuale.

Quest'immagine, ripresa da un antico trattato di scolastica, mostra – l'uno affianco all'altra – un pugno e una mano aperta. Per i filosofi scolastici il pugno era il simbolo della logica, intesa come l'arte della dimostrazione, la mano aperta il simbolo dell'eloquenza, considerata l'arte della persuasione. Nel primo caso la capacità di convincere l'ascoltatore dipende da caratteristiche oggettive del discorso, nel secondo da qualità soggettive dell'oratore e dal suo «stile», vale a dire dalle proprietà formali – sensorialmente ed emozionalmente percepibili – del suo discorso. Questa simbolizzazione esprime bene l'idea che il progresso della conoscenza è il frutto di un'oscillazione sistematica tra intuizione e razionalizzazione, conoscenza tacita e consapevole, mano aperta e mano chiusa.

Potremmo infine chiederci perché manifestiamo di solito tanta predilezione per la conoscenza intellettuale. Probabilmente questa predilezione è dovuta, da un lato, al fatto che le rappresentazioni intellettuali sono modi efficienti di comunicare una parte delle nostre esperienze, dall'altro al fatto che leghiamo la conoscenza intellettuale alla nostra immagine di esseri

NUOVE  
LETTURE



umani, superiori alle altre specie animali. Ma l'orgoglio intellettuale è anche il peccato originale, ed è il peccato di Lucifero, un atto di suprema arroganza. Per questi motivi, occorre avere pazienza e rispetto per l'esperienza sensoriale, dare valore alla capacità (che è stata definita «negativa») di prestarle ascolto, di lasciarsi intridere dall'esperienza sensoriale senza precipitarsi a razionalizzarla. Ed è per questi motivi che concludo questa riflessione con una figura: sperando che il lettore che non ho convinto con il discorso possa essere sedotto dall'immagine.