



Università Ca' Foscari – Venezia

L'ORGANIZZAZIONE FA LA DIFFERENZA?

IX Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale

7 – 8 Febbraio 2008

Track: ICT, progettazioni organizzative, HRM e comportamento organizzativo

**CONDIVISIONE DI CONOSCENZA E SUCCESSO
DELLE ICT NELLE ORGANIZZAZIONI: UNA
QUESTIONE TECNOLOGICA O SOCIALE?**

FRANCESCO SGUERA

Alma Mater Studiorum - University of Bologna

francesco.sguera@unibo.it

MASSIMO BERGAMI

Alma Mater Studiorum - Università di Bologna

massimo.bergami@unibo.it

GABRIELE MORANDIN

Alma Mater Studiorum - Università di Bologna

gmorandin@economia.unibo.it

1. Introduzione

Negli anni recenti, un crescente numero di articoli accademici ha evidenziato come la conoscenza organizzativa e, in particolar modo, la sua condivisione (*knowledge sharing*, KS) rappresentino una solida base delle performance aziendali in settori caratterizzati da alta innovazione (Nonaka, 1994; Hansen & Avital, 2005).

Sulla base di queste evidenze, molteplici iniziative sono state intraprese dalle organizzazioni per codificare, accumulare disseminare e gestire i molteplici aspetti della conoscenza posseduta dai propri membri, soprattutto grazie all'utilizzo di nuove tecnologie dell'informazione (ICT). Queste attività di knowledge management, che comprendono tra le altre *database condivisi*, *web-forum*, *groupware* e *liste di discussione*, sembrano coordinare e integrarsi efficacemente con quelle funzioni critiche che nelle organizzazioni riguardano: (a) il mantenimento della ridondanza conoscitiva a fronte di perdite improvvise di knowledge, (b) la salvaguardia della memoria organizzativa, (c) la costituzione di knowledge repository per attività di risoluzione dei problemi e processi di innovazione, (d) il rinnovamento delle competenze interne (Simon, 1991; Hansen, 2002; McDermott & O'Dell, 2001, Hansen & Avital, 2005). L'implementazione di pratiche per il knowledge management può afferire ad ambiti molto diversi e, a seconda del contesto, influenzare e includere il supporto delle ICT (Anand et al., 1998), della struttura organizzativa (Wenger & Snyder, 1999) e delle risorse umane (Ulrich, 1998).

Secondo i risultati di una ricerca sul knowledge management svolta da KPMG, già nel 2000 almeno l'81% delle compagnie leader nei propri settori con sedi in Europa e Stati Uniti aveva attivato cospicui investimenti per l'implementazione di knowledge management system sulla base di tre principali obiettivi: raggiungere e mantenere un vantaggio competitivo (79%), migliorare l'efficacia ed efficienza del marketing (75%), sviluppare relazioni ad hoc con i propri clienti (72%) ed infine migliorare l'innovazione di prodotto (64%) (KPMG, 2000).

Tale trend è stato confermato ampiamente in Italia dove, per l'anno 2007, il mercato dell'Information Technology ha rilanciato la crescita evidenziata arrivando ad un fatturato di 21,4 miliardi di euro (Assintel, 2007). Allo stesso modo l'indagine condotta da HP (2007) in Europa ha rilevato una crescente consapevolezza, da parte delle imprese, sul ruolo strategico che l'IT riveste nella gestione d'impresa. Il 55% delle PMI ha dichiarato infatti di avere una

strategia IT di medio-lungo periodo e il 49% si è detto disposto ad acquistare nuove soluzioni IT per ottimizzare i processi interni.

Sebbene questi primi dati chiariscano ampiamente le motivazioni per cui le organizzazioni investano risorse (umane e finanziarie) in sistemi informativi per la condivisione della conoscenza, rimane tuttavia da spiegare, dal punto di vista teorico e pratico, perché molte di queste iniziative abbiano incontrato e tuttora sperimentino elevati ostacoli d'utilizzo. Solo infatti una piccola parte delle compagnie intervistate nelle ricerche condotte ha menzionato barriere tecnologiche (ICT) nell'implementazione di knowledge management system, chiaro segno di come la tecnologia stia facendo il suo dovere. In effetti, benché i benefici connessi al knowledge sharing possano risultare evidenti a livello gestionale, la questione sull'utilizzo reale di tali tecnologie sembra porsi ancora in termini di gestione delle risorse umane e di motivazioni individuali.

Dal punto di vista teorico, le motivazioni degli attori sono state analizzate dagli studi appartenenti al filone del Technology Acceptance Model (TAM; Davis, 1986; Davis et al., 1989; Venkatesh et al, 2003) che hanno spiegato una parte significativa delle ragioni associate al mancato utilizzo di sistemi ICT. Questi studi si focalizzano, infatti, sul "sistema tecnologico" utilizzato e sulla percezione della sua "utilità" da parte degli attori coinvolti. Nonostante i risultati ottenuti evidenzino come la semplicità d'uso e l'utilità percepita di questi sistemi ICT ne influenzino l'impiego, la spiegazione e il miglioramento del binomio KS/ICT varca marcatamente i confini dell'accettazione tecnologica.

Questo studio estende i risultati ottenuti dalle precedenti ricerche, assumendo che la risposta al successo delle ICT non sia da ricercare unicamente nella qualità dello strumento tecnologico di condivisione, bensì nello scambio sociale che ne è alla base e nella sovrastruttura organizzativa che ne favorisce l'utilizzo. In altre parole, ancor prima di chiedersi quale sia la migliore tecnologia che faciliti la condivisione della conoscenza, sembra opportuno chiedersi: *perché i membri dell'organizzazione dovrebbero condividere ciò che sanno?* E più approfonditamente, quali sono le barriere psicologiche e sociali che impediscono la condivisione? Inoltre, è possibile ri-disegnare secondo termini sociali i sistemi tecnologici odierni per facilitare la condivisione di conoscenza?

Cercando di rispondere a queste domande, lo scopo di questo lavoro risulta triplice: (a) teorizzare il processo di scelta nel KS secondo l'assunzione che due razionalità (economica e pro-sociale), apparentemente dicotomiche, possano coesistere nello stesso processo, (b)

elaborare un modello teorico, fondato sulle precedenti proposizioni che possa rappresentare la base per future ricerche empiriche, (c) fornire indicazioni su come migliorare e controllare l'utilizzo delle ICT da parte dei membri dell'organizzazione.

2. La condivisione di conoscenza

Il fenomeno della condivisione di conoscenza organizzativa è stato studiato seguendo percorsi teorici e metodologie ampiamente differenti. Constant et al. (1994) hanno teorizzato che la condivisione della conoscenza sia comparabile ad altri processi di scambio, dimostrando come sia fortemente determinata da influenze sociali. Gli Autori hanno definito questa estensione come *Teoria della condivisione delle informazioni* (IST), declinandone l'influenza da interessi personali, utilitaristici e sociali. Jarvenpaa e Staple (2000) hanno individuato nella propensione personale a condividere informazioni, nel senso di comfort nell'utilizzo delle ICT, nella percezione di qualità associata ai contenuti e nel grado di interdipendenza percepita importanti antecedenti della KS mediato da tecnologie di comunicazione (ICT). Altri fattori che influenzano la condivisione di conoscenza sono evidenziati da un recente studio di Ardichvili et al. (2006) dove vengono indicati come antecedenti del KS: il grado di collettivismo, la reputazione, l'orientamento del gruppo di appartenenza, l'attenzione posta sul potere e la gerarchia, le preferenze culturali nella scelta delle forme comunicative. Infine, Wasko e Faraj (2000) dimostrano come la gente partecipi a questi gruppi di KS perché vuole aiutare la comunità professionale di appartenenza e, allo stesso tempo, cerca di tenersi aggiornata tramite l'accesso diretto alla circolazione di nuove idee. Nelle risposte ottenute da questo studio è inoltre possibile evidenziare come i membri contribuiscano consigliando i propri pari per via di due fattori: la soddisfazione nell'aiutare gli altri ed il senso di reciprocità dovuta verso la comunità.

Alla luce di queste riflessioni, risulta quindi evidente come la performance delle ICT dedicate alla condivisione di conoscenza dipenda principalmente dalla partecipazione degli attori in gioco, i membri dell'organizzazione. In questo senso, il gruppo di persone che condivide conoscenza può essere inteso come una comunità dove due tipi di attori possono essere rilevati: coloro che cercano conoscenza (*cercatori*) e coloro che contribuiscono a renderla disponibile per tutti (*contribuenti*).

I *cercatori* sono alla continua ricerca di consigli e informazioni; essi *postano*¹ domande e problemi nella comunità e, in questo senso, rappresentano il lato della domanda nella condivisione di conoscenza (Ardichvili, 2003). Questo tipo di attori partecipano nel KS perché si aspettano, e realmente ottengono, una ricompensa in termini di conoscenza.

Dall'altra parte i *contribuenti* si possono identificare dalla parte dell'offerta. Il comportamento tipico di questi attori è quello di offrire conoscenza e rispondere alle domande dei *cercatori* inducendo spesso un processo collettivo di problem solving. Dal punto di vista motivazionale, risulta chiaro come i *cercatori* siano sempre intenzionati a partecipare e a *postare* domande perché possono vedere risolti i loro problemi e possono imparare dall'esperienza dei membri della community (Wasko & Faraj, 2000). I *contribuenti*, invece, spesso offrono conoscenza senza ricevere alcuna tangibile ricompensa spendendo tempo ed energia per convertire in esplicito il loro knowledge "on-line". Questo tipo di attori sono coloro che decretano il fallimento o il successo della condivisione e sulla base di ciò questo studio intende analizzare le motivazioni psicologiche e sociali che inducono questi attori ad agire e trasformano i vecchi *cercatori* in nuovi *contribuenti*.

La letteratura sul KS ha evidenziato come il valore attribuito alla propria conoscenza induca un processo mediato da scelte su quale conoscenza condividere, sul quando condividerla e con chi condividerla (Andrews & Delahaye, 2000). Se declinata all'interno di un contesto organizzativo, quest'affermazione richiama inevitabilmente il classico binomio "conoscenza - potere" (Davenport, 1997; Gupta & Govindarajan, 2000).

La conoscenza detenuta dagli individui costituisce infatti una base di potere organizzativo (Crozier & Friedberg, 1978; Gupta & Govindarajan, 2000). Non è quindi lecito aspettarsi che ogni attore sia intenzionato a condividerla a fronte di una possibile perdita di potere. Tuttavia, se questa proposizione fosse vera, la conoscenza non fluirebbe all'interno delle organizzazioni e ci si ritroverebbe dinanzi a una perenne stasi conoscitiva a livello individuale e organizzativo. Questo apparente paradosso non spiega quindi le basi della conoscenza organizzativa che, evidentemente, avviene comunque e nega il controllo dei flussi della conoscenza alle stesse organizzazioni.

¹Un *post* è un messaggio testuale, con funzione di opinione o commento, inviato ad uno spazio comune su Internet per essere pubblicato. Tali spazi possono essere newsgroup, forum, blog, guestbook e qualunque altro tipo di strumento telematico che consenta ad un utente generico di una web community di lasciare un proprio messaggio pubblico. L'azione del *lasciare* (o *affiggere*) un messaggio in italiano è espressa con il neologismo *postare*.

3. Gli antecedenti della condivisione di conoscenza

Basandosi sulla review della letteratura presentata nel precedente paragrafo, questo contributo offre proposizioni teoriche utili a comprendere la complessità del binomio KS/ICT spiegando quali fattori individuali e sociali rappresentino una leva alla condivisione della conoscenza e quindi del successo delle strutture organizzative dedicate ai flussi informativi. In particolare, questo studio sottolinea come il knowledge sharing possa essere riparafrasato in termini di “azione sociale”¹ (Weber, 1978), evidenziando come il processo decisionale sia guidato da diverse razionalità che agiscono contemporaneamente. La prima, una razionalità puramente economica, è basata su fini opportunistici e utilizza una valutazione costi-benefici. La seconda, una razionalità pro-sociale, è orientata ai valori e spinta da impulsi apparentemente altruistici e valoriali.

Quando gli individui intraprendono “azioni sociali” all’interno dell’organizzazione, una serie di fattori influenzano le loro decisioni. L’atto di condividere il proprio sapere può essere inteso come un comportamento mosso da variabili altruistiche, cooperative e motivazioni intrinseche che non sono necessariamente correlate con una valutazione strumentale degli esiti dell’azione. In particolare, la condivisione di conoscenza è spesso spiegata in termini di motivazioni auto escludenti (egoismo/altruismo). Sebbene alcune ricerche abbiano dimostrato come le persone condividano senza attendere nulla in ritorno, altri studi hanno indicato come gli individui intraprendono il KS solo se indotti da forti motivazioni egoistiche. Tuttavia, questi due processi di scelta sono realmente separati nella stessa mente e allo stesso tempo? Come indicato dagli studiosi della Social Exchange Theory (Homans, 1961; Blau, 1964), un atto altruistico probabilmente non esiste. Ciò che vediamo, anche in comportamenti pro-sociali, è un “apparente altruismo” costruito su interessi personali e che evidenzia una forte enfasi sulla reciprocità. E’ probabile, quindi, che una “razionalità di confine” sia sempre presente in ogni atto sociale dove il paradosso delle due razionalità, esteriormente in tensione ma non mutualmente esclusive, possa essere verosimilmente risolto in maniera integrativa. Nei seguenti paragrafi è quindi proposto un modello teorico basato su queste due razionalità:

¹ L’azione sociale è un’azione il cui scopo è orientato verso altre persone e perciò indirizzato nel suo corso a seconda del significato attribuito dall’agente. Secondo Weber quattro tipi di azioni sociali possono essere distinti, due dei quali rappresentano un’utile punto di partenza per analizzare il KS: l’azione strumentale (*zweckrational*; razionalità economica) e l’azione orientata al valore (*wertrational*; razionalità pro-sociale).

una strumentale (*Social Exchange Theory*; Blau, 1964; Homans, 1958) e l'altra pro-sociale (*Organizational Citizenship Behavior*; Organ, 1988).

QUI INSERIRE FIG. 1

3.1 Social Exchange Theory

Uno scambio sociale può essere inteso come un'interazione dove il bene scambiato non è materiale ma bensì si riferisce alle aspettative sociali degli attori coinvolti (Blau, 1964; Homans, 1958; Thibaut & Kelley, 1978). Differentemente da uno scambio economico, non vi sono leggi o regole esplicite che guidano l'interazione; colui che offre di più cerca di ricevere di più e colui che riceve è sotto pressione nel reciprocare ciò che ha ricevuto.

La scelta di condividere può quindi seguire un processo che utilizza una razionalità basata su una valutazione costi/benefici, dove i risultati attesi dello scambio sono i driver dell'azione in termini di puro guadagno individuale. Tuttavia, questo tipo di valutazione strumentale non può contare su un calcolo puramente economico, proprio perché il prezzo della conoscenza non è "trasparente" (Christensen, 2005). Le motivazioni a condividere sembrano quindi più orientate all'aspettativa di ricevere qualcosa in ritorno, sia in termini di conoscenza che in termini di socializzazione. Potrebbe quindi essere rilevante affrontare il tema della condivisione di conoscenza tramite la *Social Exchange Theory* (SET; Homans, 1961; Blau, 1964) in quanto: (a) il KS è di per sé un comportamento sociale basato sullo scambio tra persone, (b) la scelta dell'agente è razionale, seppur limitata, e (c) non sussistono regole o contratti espliciti che governano lo scambio in quanto tutto è basato su fiducia e reciprocità.

In base a questa prospettiva, le aspettative connesse all'atto di condivisione sono valutate dall'agente sulla base di quattro fattori: (a) il valore della propria conoscenza (ciò che si dà), (b) il valore della conoscenza altrui (ciò che si potrebbe ricevere), (c) la reciprocità attesa (la probabilità di ricevere) e (d) le aspettative sociali della condivisione (il guadagno reputazionale).

Il valore della propria conoscenza

Uno degli aspetti salienti della reciprocità nello scambio sociale è legato alla percezione di ciò che viene dato in condivisione. Precedenti studi hanno evidenziato come il valore attribuito alla propria conoscenza induca un processo mediato da scelte su quale conoscenza condividere, sul quando condividerla e con chi condividerla (Andrews & Delahaye, 2000). In altre parole, quando le persone percepiscono che la loro conoscenza è una fonte di vantaggio competitivo difficilmente intraprendono un processo di condivisione poiché la paura di perdere qualcosa di unico rappresenta un notevole deterrente (Davenport, 1997; Gupta & Govindarajan, 2000). A questo proposito, Ford e Staples (2005) hanno dimostrato come differenti dimensioni del valore associato alla propria conoscenza influenzino le intenzioni a condividerla. Questo ci porta alla prima proposizione:

Proposizione 1: Quanto maggiore sarà percepito il valore della propria conoscenza, tanto minore sarà l'intenzione di condividere conoscenza con i membri dell'organizzazione.

Il valore della conoscenza altrui

Un'altra dimensione che può essere individuata nella reciprocità alla base del knowledge sharing consiste nel guadagno atteso dallo scambio. In altre parole, le intenzioni a condividere saranno influenzate dalle aspettative su ciò che sarà ricevuto in ritorno in termini di conoscenza. Come evidenziato da Kelley e Thibaut (1978), al crescere del margine di guadagno percepito in una relazione sociale, aumenta l'intenzione a intraprendere e la soddisfazione mantenere tale relazione. Risulta ovvio, quindi, che nella valutazione strumentale sull'intraprendere uno scambio sociale i guadagni dovranno essere superiori o almeno uguali ai costi investiti. Tale riflessione risulta quindi applicabile al KS dove gli attori intraprenderanno uno scambio di conoscenza solo se riconosceranno come competenti i loro interlocutori in termini di ciò che sanno e ciò condivideranno.

Proposizione 2a: Quanto maggiore sarà percepito il valore della conoscenza "detenuta" dagli altri membri dell'organizzazione, tanto maggiore sarà l'intenzione di condividere la propria conoscenza con loro.

Proposizione 2b: Quanto maggiore sarà percepito il valore della conoscenza “condivisa” dagli altri membri dell’organizzazione, tanto maggiore sarà l’intenzione di condividere la propria conoscenza con loro.

La reciprocità attesa

L’ultima dimensione associata alla reciprocità, e forse la più importante in un’ottica di scambio sociale, è quella legata alle aspettative future. Le credenze individuali associate all’idea che gli altri membri reciprocheranno la condivisione possono essere intese come antecedenti dell’intenzione ad attivare uno scambio sociale. In aggiunta a ciò, ogni attore coinvolto nello scambio si sentirà a sua volta obbligato a contraccambiare per mantenere una relazione cooperativa all’interno del proprio ambiente (Thibaut & Kelley, 1959; Blau, 1964; Kelley & Thibaut, 1978). Come evidenziato da Kelley e Thibaut (1978), le persone valutano le proprie relazioni sociali, per esempio di KS, sulla base delle esperienze precedenti nella stessa relazione. Seguendo questa prospettiva, la valutazione del comportamento di condivisione precedentemente intrapreso dagli altri attori appare come una forte motivazione che può influenzare la scelta di condividere. Pertanto:

Proposizione 3: Quanto maggiore sarà percepita la condivisione intrapresa precedentemente dagli altri membri dell’organizzazione, tanto maggiore sarà l’intenzione di condividere la propria conoscenza con loro.

Le aspettative sociali

Differentemente da uno scambio economico, in uno scambio sociale la valutazione dei costi e benefici sull’intraprendere e mantenere una relazione necessita di essere espressa in termini di aspettative sui risultati sociali della relazione. In particolare, per ciò che concerne il KS, la possibilità di aumentare la propria reputazione nell’organizzazione può avere una forte influenza nell’intraprendere la condivisione della propria conoscenza (Constant et al., 1996; Kollock, 1999). In altre parole, se gli individui percepiscono di poter accrescere il proprio status in termini di reputazione, potrebbero senz’altro essere più attratti a condividere la propria conoscenza.

Proposizione 4: Quanto maggiore sarà percepita la possibilità di aumentare la propria reputazione tramite la condivisione, tanto maggiore sarà l'intenzione di condividere la propria conoscenza con i membri della propria organizzazione.

3.2. La prospettiva dell'Organizational Citizenship Behavior

Sebbene la SET offra una solida base esplicativa, una razionalità differente può spiegare con la stessa validità il KS in termini di cooperazione e altruismo all'interno dell'organizzazione. Questo tipo di razionalità non prevede valutazioni strumentali, ma è dettata dalla ricerca di valori come il benessere dell'organizzazione.

Quando le persone pensano agli altri membri del proprio gruppo (o organizzazione) in termini di equivalenza, tendono a favorire il benessere dei propri simili. Ciò è generalmente perpetrato anche se la scelta è apparentemente irrazionale, poiché comporta la condivisione o addirittura la perdita di qualcosa di personale a favore del benessere collettivo.

Intendere l'atto di condividere come un comportamento pro-sociale (Brief & Motowidlo, 1986) sembra ovvio per la sua stessa definizione: un comportamento (a) intrapreso da un membro dell'organizzazione, (b) diretto verso un altro individuo, gruppo o organizzazione anche al di fuori del proprio ruolo organizzativo, (c) intrapreso per promuovere il benessere dell'individuo, gruppo o organizzazione verso cui è rivolto. In particolare, questa definizione può essere rapportata a un livello più micro dove la condivisione di conoscenza può assumere risvolti simili alla dimensione altruistica dell'*Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Seguendo la definizione di Organ (1988), l'OCB può essere inteso come “*un comportamento individuale discrezionale, non direttamente o esplicitamente riconosciuto dal sistema formale degli incentive organizzativi, che in ultimo istanza promuove l'efficienza e l'effettivo funzionamento dell'organizzazione*” (p.4).

Se si intende la condivisione di conoscenza come un particolare OCB è possibile allora evidenziare due eventuali antecedenti che ne influenzano l'esecuzione: l'identificazione organizzativa (Ashforth e Mael, 1989; Bergami & Bagozzi, 2000) e l'interdipendenza percepita nel compito (Bachrach et al., 2006).

Identità sociale e identificazione organizzativa

L'identità sociale può essere intesa come una parte integrante della percezione di appartenenza ad un determinato gruppo che conferisce all'individuo un senso collettivo di

esistenza (Hogg & Abrams, 1988). Un numero elevato di ricerche hanno dimostrato come l'identificazione, specialmente con l'organizzazione e specificatamente con il gruppo, induca verso comportamenti cooperativi (Kramer, 1993), atti altruistici (Dutton et al., 1994) e OCB (Bergami & Bagozzi, 2000) tra membri della stessa organizzazione.

In particolare, come evidenziato da Bergami e Bagozzi (2000), l'identificazione con l'organizzazione è il primo impeto per quel tipo di comportamenti basati su uno scambio interpersonale e sociale tra membri della stessa organizzazione. In circostanze di forte identificazione, l'esigenza di una valutazione dei costi e benefici associati con il KS può essere completamente tralasciata a favore di un conseguimento di benefici collettivi (Constant et al., 1996). In questo caso, il costo richiesto per condividere la propria conoscenza può essere inteso non come una restrizione ma anzi avvalorare l'atto altruistico che ne è la diretta conseguenza.

Proposizione 5: Quanto maggiore sarà percepita l'identificazione con i membri della propria organizzazione, tanto maggiore sarà l'intenzione a condividere la propria conoscenza con loro.

L'interdipendenza percepita nel compito

L'interdipendenza percepita nel compito ha incontrato definizioni differenti in letteratura che la hanno identificata come: (a) una caratteristica dei team nella loro interezza (Campion, et al., 1993; Campion, et al., 1996; Guzzo & Shea, 1992; Saavedra et al., 1993), (b) la misura in cui i membri dell'organizzazione percepiscono reciproca dipendenza nei loro compiti per completare il loro lavoro (Brass, 1985; Kiggundu, 1983), (c) il prodotto dei pre-requisiti tecnologici (Thompson, 1967), (d) una risposta ai bisogni percepiti di cooperazione tra i membri dell'organizzazione (Shea & Guzzo, 1987; Van der Vegt et al., 1998). Per ciò che concerne questo studio si intende l'interdipendenza come la misura percepita in cui i membri dell'organizzazione sentono di dover dipendere tra di loro per espletare il proprio compito (Campion et al., 1993). In particolare, i membri dell'organizzazione percepiscono interdipendenza in maggior misura quando devono condividere materiali, informazioni, esperienza e conoscenza per realizzare l'output desiderato (Cummings, 1978; Susman, 1976).

Per ciò che invece concerne l'influenza della percezione di interdipendenza su diversi comportamenti è stato recentemente riscontrato come essa sia correlata ad un aumento delle intenzioni a cooperare ed intraprendere comportamenti altruistici (OCB) verso i propri referenti (Bachrach et al., 2006). Se si intende quindi la condivisione di conoscenza come un OCB allora la seguente proposizione sembra opportunamente avallata:

Proposizione 6: Quanto maggiore sarà percepita l'interdipendenza nel compito tra i membri dell'organizzazione, tanto maggiore sarà l'intenzione a condividere la propria conoscenza con loro.

4. Implicazioni manageriali

In questo paragrafo sono ipotizzati i possibili interventi che, a fronte delle motivazioni individuali evidenziate, possono migliorare il KS dal punto di vista tecnologico. In particolare, l'intento è quello di fornire indicazioni utili alla rielaborazione delle tecnologie in uso dalle organizzazioni (ICT) secondo un procedimento bottom-up che possa ridisegnarle e renderle soggette alle dinamiche sociali appartenenti al mondo reale.

Axelrod (1984) ha dimostrato come le intenzioni a cooperare aumentano quando: le interazioni tra i partecipanti sono frequenti e durature, i partecipanti sono facilmente identificabili e vi sono sufficienti informazioni per riconoscere le azioni di tutti i soggetti all'interno dell'organizzazione. Basandosi su queste riflessioni e sulle variabili utilizzate nel nostro modello, sono ivi proposte soluzioni utili al miglioramento di applicazioni presenti in quasi tutti i knowledge management system e intranet aziendali. Tali applicazioni possono essere identificate nei database condivisi, nei web-forum, nei groupware e nelle liste di discussione all'interno di intranet aziendali.

QUI INSERIRE TAB. 1

Il valore associato alla conoscenza. Per ciò che concerne la necessità di trasparenza valoriale associata alla propria e all'altrui conoscenza, l'utilizzo di meccanismi di feedback sembra

essere la soluzione più adeguata. Un esempio pratico già in uso in siti web come eBay, e recentemente introdotto dalle web-community di Amazon, Lycos e Google, è chiamato *rating sul topic* (singolo contributo). Il rating si presenta come un'attribuzione valoriale connessa ad ogni singolo contributo e misurata sulla base dei giudizi dati dai riceventi. Esplicitando il valore della conoscenza data, o ricevuta, è possibile quindi eludere l'assenza di trasparenza connessa al bene "conoscenza" che rende il suo scambio difficoltoso, invogliando gli utenti a contribuire.

La reciprocità attesa. Un altro problema nella condivisione di conoscenza è strettamente connesso alla percezione di reciprocità. Seguendo le evoluzioni di molte web-community è possibile osservare come siano stati introdotti positivamente meccanismi per la rilevazione della frequenza con cui i singoli utenti hanno risposto ad un problema. Per i membri dell'organizzazione è quindi possibile desumere la reciprocità di altri membri e quella dell'intera comunità di conoscenza presente sul sistema tecnologico. In aggiunta a ciò, l'utilizzo di politiche di tracking sui contributi permetterebbe di segnalare chi ha usufruito della conoscenza di chi, quale conoscenza è stata condivisa e cosa è stato reciprocato.

Le aspettative sociali. Dal punto di vista della reputazione, la prima implementazione di meccanismi di rating sugli utenti è iniziata, e trova tuttora ampia applicazione, nelle comunità di sviluppo per software open-source. Tale politica ha tuttora trovato utilizzo nelle più svariate web-community e ha dimostrato come meccanismi di rating congiunti sugli utenti ed i loro contributi permettano di innescare processi reputazionali. In tale modo gli utenti percepiranno un immediato ritorno per la loro contribuzione condividendo maggiormente conoscenza.

L'identità sociale. Se gli individui si identificano con i membri del proprio gruppo (o organizzazione) è molto probabile che intraprendano comportamenti cooperativi come la condivisione di conoscenza. I possibili meccanismi adeguati a migliorare l'utilizzo del sistema tecnologico possono essere individuati nell'esplicitazione dell'identità degli appartenenti all'organizzazione e nella costituzione di piccole comunità di conoscenza legate a singoli progetti o argomenti.

L'interdipendenza percepita nel compito. Per ciò che concerne il miglioramento della percezione di interdipendenza sembra possibile l'utilizzo di un tracking congiunto dei problemi risolti tramite il sistema tecnologico e degli utenti che hanno collaborato alla loro soluzione. In questa maniera è possibile infondere un senso di complementarità tra i membri

dell'organizzazione che influenza, a sua volta e in maniera positiva, le intenzioni a condividere.

5. Conclusioni

La condivisione di conoscenza tra i membri dell'organizzazione è solo uno dei tanti aspetti che influenzano la performance organizzativa. Nonostante ciò, essa rimane un processo chiave senza il quale l'organizzazione perde molti dei vantaggi derivanti dal coordinamento (Wasko & Faraj, 2000; Jarvenpaa & Staple, 2000; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Come si ha avuto modo di illustrare, i contributi teorici di questo studio possono essere identificati in una prima formulazione di un modello basato su molteplici razionalità e nell'opportuno riconoscimento del KS come atto sociale complementare ad altre variabili tecnologiche.

Per ciò che concerne l'ipotizzata falsa dicotomia egoismo/altruismo, alcuni test empirici tuttora in corso rivelano che in molti atti altruistici i valori perseguiti dall'agente non sono altro che razionalizzazioni ex-post dei propri interessi egoistici e che vi siano motivazioni altruistiche nascoste, rigettate opportunamente o formalmente rifiutate dall'agente. In altre parole, anche nell'elaborazione di modelli futuri non sembra vi siano concreti motivi per immaginare le motivazioni egoistiche e altruistiche come auto-escludenti. Questo perché, escludendone anche solo una, si rischierebbe di perderne la valenza generale del contributo esplicativo congiunto. Proprio la coesistenza e prevalenza tra queste due razionalità sembra fornire quindi un valido supporto nello spiegare il processo di scelta, l'intensità nelle intenzioni ad agire e, solo ex-post, il sensemaking dell'agente.

Cercando di analizzare le motivazioni salienti che inducono l'utilizzo delle ICT per la condivisione, questo studio ha proposto una rielaborazione dell'atto di condivisione in termini sociali. Le proposizioni teoriche avanzate, sulla base delle teorie evidenziate, segnano chiaramente nuovi percorsi nella comprensione del KS che sono tuttora in fase di verifica empirica in un progetto congiunto tra l'Università di Bologna e la Ross School of Business (University of Michigan).

Molti degli studi precedenti hanno probabilmente sottovalutato come l'utilizzo delle ICT induca unicamente una trasposizione virtuale di ambienti reali dove le dinamiche sociali sono semplicemente oscurate dalla tecnologia. La valenza del modello teorico proposto può essere

quindi riscontrata nella sua applicabilità in contesti diversi dove la condivisione della conoscenza non risulta dipendente dall'utilizzo idiosincratico della comunicazione digitale, bensì ne può migliorare la performance.

BIBLIOGRAFIA

- ANAND V., MANZ C.C., GLICK W.H. (1998), *An organization memory approach to information management*, in “Academy of Management Review”, 23, 4, pp. 796-809.
- ANDREWS K. M, DELAHAYE B. L. (2000), *Influences on knowledge processes in organizational learning: the psychological filter*, in “Journal of Management Studies”, 37, 6, pp. 797-810.
- ARDICHVILI A., PAGE V., WENTLING T. (2003), *Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice*, in “Journal of Knowledge Management”, 7, 1, pp. 64-77.
- ARDICHVILI A., MAURER M., WENTLING T. (2006), *Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice*, in “Journal of Knowledge Management”, 10, 1, pp. 94-107.
- AXELROD R. (1984), *The evolution of cooperation*, Basic Books, New York.
- ASHFORTH B.E., MAEL F. (1989), *Social identity theory and the organization*, in “Academy of Management Review”, 14, pp. 20-39.
- ASSINTEL (2007), Assintel Report 2007, <http://www.assintel.it/eventi/715.jsp>
- BACHRACH D.G., POWELL B.C., BENDOLY E., RICHEY R.G. (2006), *Organizational citizenship behavior and performance evaluations: exploring the impact of task interdependence*, in “Journal of Applied Psychology”, 91, 1, pp. 193-201.
- BERGAMI M., BAGOZZI R. P. (2000), *Self-categorization, affective Commitment, and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization*, in “British Journal of Social Psychology”, 39, 44, pp. 555-77.
- BLAU P. (1964), *Exchange and power in social life*, Wiley, New York.
- BRASS D.J. (1985), *Technology and the structuring of jobs: employee satisfaction, performance, and influence*, in “Organizational behavior and human decision processes”, 35, pp. 216-240.
- BRIEF A. P., MOTOWIDLO S. J. (1986), *Prosocial organizational behaviors*, in “Academy of Management Review”, 2, pp. 710-725.
- CAMPION M.A, MEDSKER G.J., HIGGS C.A. (1993), *Relations between work group characteristics and effectiveness: implication for designing effective work groups*, in “Personnel Psychology”, 46, pp. 823-850.

- CAMPION M.A, PAPPER E.A., MEDSKER G.J. (1996), *Relations between team characteristics and effectiveness: a replication and extension*, in "Personnel Psychology", 49, pp. 429-452.
- CHRISTENSEN P.H. (2005), *Facilitating knowledge sharing: a conceptual framework*. SMG WP 4/2005.
- CONSTANT D., SPROULL L., KIESLER S. (1996), *The kindness of strangers: the usefulness of electronic weak ties for technical advice*, in "Organization Science", 7, 2, pp. 119-135.
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1978), *Attore sociale e sistema: sociologia dell'azione organizzata*, Etas Libri, Milano.
- CUMMINGS T.G. (1978), *Self regulating work groups: a sociotechnical synthesis*, in "Academy of Management Review", 3, pp. 625-634.
- DAVENPORT T.H. (1997), *Information ecology: mastering the information and knowledge environment*, Oxford University Press.
- DAVENPORT T.H., PRUSAK L. (1998), *Working knowledge. How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press.
- DAVIS F.D. (1989), *Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology*, in "MIS Quarterly", 13, 3, pp. 319-339.
- DAVIS F.D., BAGOZZI R.P., WARSHAW P.R. (1989), *User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models*, in "Management Science", 35, 8, pp. 982-1003.
- DUTTON J., DUKERICH J.M., HARQUAIL C.V. (1994), *Organizational images and member identification*, in "Administrative Science Quarterly", 39.
- FORD D.P., STAPLES D.S. (2005), *Perceived value of knowledge: shall I Give you my Gem, my coal?*, Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences.
- GUPTA A., GODVINDARAJAN V. (2000), *Knowledge flows within multinational corporations*, in "Strategic Management Journal", 21, pp. 473-96.
- GUZZO R.A., SHEA G.P. (1992), *Group performance and intergroup relations in organizations*, in DUNNETTE M.A., HOUGH L.M. (eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, pp. 269-313.
- HANSEN S. (2002), *Knowledge networks: explaining effective knowledge sharing in multiunit companies*, in "Organization Science", 13, pp. 232-248.

- HANSEN S., AVITAL M. (2005), *Share and share alike: the social and technological influences on knowledge sharing behavior*, WP on Information Environments, System and Organization.
- HOGG M.A., ABRAMS D. (1988), *Social identifications: a social psychology of intergroup relations and group processes*, Routledge, London.
- HOMANS G.C. (1958), *Social behavior as exchange*, in “The American Journal of Sociology”, 63, 6, pp. 597-606.
- HOMANS G.C. (1961), *Social behavior: its elementary forms*, Harcourt Brace, Orlando.
- HP (2007), *Le PMI sono ottimiste e scommettono sull’IT per accelerare la crescita*, http://h41131.www4.hp.com/it/it/pr/ITit28032007121307.html?jumpid=reg_R1002_ITIT
- JARVENPAA S.L., STAPLES D.S. (2000), *The use of collaborative electronic media for information sharing: an exploratory study of determinants*, in “Journal of Strategic Information Systems”, 9, 1, pp. 129-154.
- KELLEY H.H., THIBAUT, J.W. (1978), *Interpersonal relations: a theory of interdependence*, Wiley, New York.
- KIGGUNDU M.N. (1983), *Task interdependence and job design: test of a theory*, in “Organizational Behavior and Human Performance”, 31, pp. 145-172.
- KOLLOCK P. (1999), *The economies of online cooperation: gifts, and public goods in Cyberspace*, in SMITH M.A., KOLLOCK P. (eds), *Communities in Cyberspace*, Roughter, New York, pp. 220-239.
- KPMG. (2000), *Knowledge management research report 2000*, KPMG Consulting Reports.
- KRAMER R.M., RODERICK M. (1993), *Cooperation and organizational identification*, in “Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research”, Prentice-Hall, NJ, pp. 244-68.
- MCDERMOTT R., O’DELL C. (2001), *Overcoming cultural barriers to sharing knowledge*, in “Journal of Knowledge Management”, 5, pp. 76–85.
- NAHAPIET J., GHOSHAL S. (1998), *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage*, in “Academy of Management Review”, 23, 2, pp. 242-267.
- NONAKA I. (1994), *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, in “Organization Science”, 5, pp. 14-37.
- ORGAN D. (1988), *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*, Lexington, MA.

- SAAVEDRA R., EARLEY P.C., VAN DYNE L. (1993), *Complex interdependence in task-performing groups*, in “Journal of Applied Psychology”, 78, pp. 61-72.
- SHEA G.P., GUZZO R.A. (1987), *Groups as human resources*, in FERRIS G.R., ROWLAND K.M. (eds.), *Research in personnel and human resource management*, JAI Press, Greenwich, pp. 323-356.
- SIMON H. (1991), *Bounded rationality and organizational learning*, in “Organization Science”, 2, 1, pp. 125-134.
- SUSMAN G.I. (1976), *Autonomy at work: a sociotechnical analysis of participative management*, Praeger, New York.
- THIBAUT J.W., KELLY H. (1959), *The Social Psychology of Groups*, Wiley, New York.
- THOMPSON J.D. (1967), *Organizations in action*, Transaction Publishers, New Brunswick.
- VAN DER VEGT G.S., EMANS B.J.M., VAN DE VLIERT E. (1998), *Motivating effects of task and outcome interdependence in work teams*, in “Group and Organization Management”, 23, pp. 124-143.
- VAN DER VEGT G.S., EMANS B.J.M., VAN DE VLIERT E. (2001), *Patterns of interdependence in work teams: a two-level investigation of the relations with job and team satisfaction*, in “Personnel Psychology”, 54, pp. 3-21.
- WASKO M.M., FARAJ S. (2000), *It is what one does: why people participate and help others in electronic communities of practice*, in “Journal of Strategic Information Systems”, 9, 2-3, pp. 155-173.
- WEBER M. (1978), *Economy and Society*, University of California Press, Berkley.
- WENGER E. C., SNYDER W. M. (1999), *Communities of practice: the organizational frontier*, in “Harvard Business Review”, 78, 1, 139-145.

Figura 1- Modello teorico

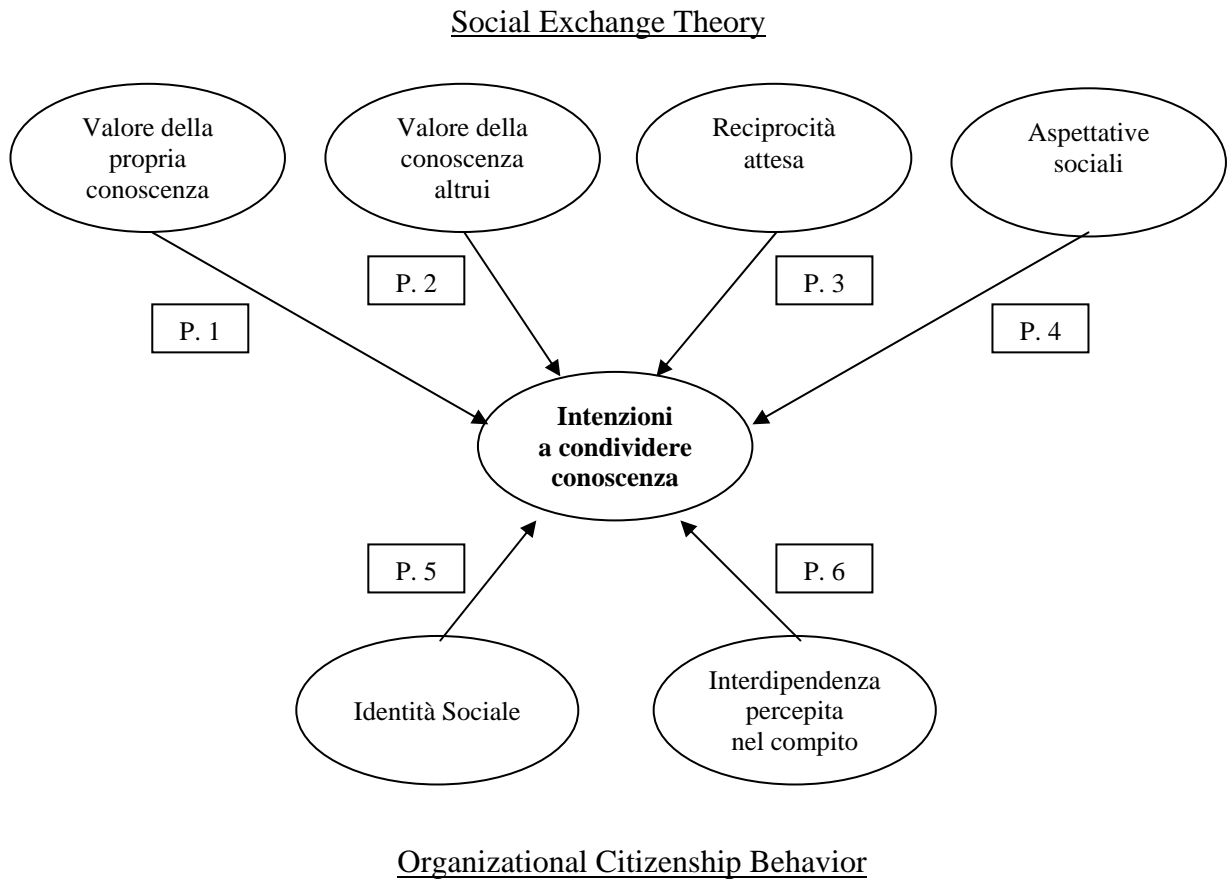


Tabella 1- Implicazioni pratiche delle proposizioni avanzate

Proposizioni	Obiettivo	Soluzione
<i>Valore associato alla conoscenza</i> P. 1-2	Rendere trasparente il valore della conoscenza scambiata	➤ Rating sui contributi degli utenti
<i>Reciprocità attesa</i> P. 3	Rendere visibili i comportamenti degli utenti	➤ Tracking sui contributi degli utenti
<i>Aspettative sociali</i> P. 4	Creare un sistema meritocratico	➤ Rating sui contributi degli utenti ➤ Rating sugli utenti
<i>Identità sociale</i> P. 5	Favorire l'identificazione tra gli utenti	➤ Tracking degli utenti, ➤ Creazione di knowledge communities
<i>Interdipendenza percepita nel compito</i> P. 6	Aumentare la percezione di dipendenza tra gli utenti	➤ Tracking sui problemi risolti da gruppi di utenti ➤ Tracking sugli utenti
