

La gestione della conoscenza e il suo ruolo per le problematiche di genere

Giovanna Gabetta

È ben noto a tutti, ed è stato illustrato da altre relatrici in questo convegno, che la partecipazione delle donne nell'ambiente della scienza e della tecnica è ancora limitata per quanto riguarda soprattutto le posizioni decisionali e gli alti livelli della carriera. Nel sito internet della Commissione Europea:

(www.cordis.lu/improving/women/home.htm) si può leggere:

In most European countries, there are now proportionately more female than male graduates under 30, but women remain under-represented in science and in decisionmaking bodies concerned with scientific issues. This is both a waste of human resources and a serious obstacle for the development of the sciences and for European society as a whole.

□ Without making the most of the human potential, Europe's lag in economic and innovative competitiveness towards the US cannot be reduced. Up to now, little attention has been paid to the participation and role of women in European industrial research.

□ During the last decade, some industries have implemented specific strategies to raise their attractiveness for high potential female researchers and engineers. Their success stories, due to changing working culture, recruitment and career development, and addressing gender diversity as a business issue, are models for the modernisation of the research culture in the European Research Area.

In sostanza, il migliore utilizzo delle risorse umane nelle aziende è un fattore essenziale per la competitività; nella situazione attuale, si tratta di utilizzare al meglio sia uomini che donne. Ma secondo me si tratta anche di utilizzare al meglio le modalità femminili di rapportarsi al lavoro, e in generale di valorizzare le diversità. Le aziende sono costruite e governate secondo regole "maschili" e il comportamento che viene usato come "modello" è quello maschile, a cui anche le donne dovrebbero adattarsi per essere "vincenti". Il femminile è considerato in qualche modo di serie B. Invece, come dice una psicologa americana, "Il femminile appartiene a tutti noi, agli uomini come alle donne, come un modo di essere... Possiamo sentire la sua assenza nel senso di inferiorità, e nella rabbia compensatoria, che le donne soffrono riguardo il loro fisico, la loro incapacità di affermarsi effettivamente, il senso di impotenza e disperazione per quanto riguarda la possibilità di essere capite a fondo dai loro partners maschi come persone che hanno un'anima loro propria. Possiamo anche sentire la sua assenza nell'attitudine degli uomini verso la presen-

za del femminile in loro stessi. In molti uomini, quando sono costretti a confrontarsi con l'immaginario del femminile sorge lo scherno, l'impazienza, la rabbia e spesso anche il terrore. Si sentono imprigionati, spaventati, incerti, sottoposti a richieste eccessive, e quasi invariabilmente hanno una reazione di resistenza impaurita¹”.

Secondo Virginia Woolf², le persone sono migliori se riescono ad utilizzare sia la loro parte femminile che la loro parte maschile. Questa affermazione è sicuramente ancora più valida se si parla di organizzazioni. Tutti i tipi di organizzazioni umane, tra cui ad esempio la politica e in particolare le aziende, dove lavorano uomini e donne, dovrebbero essere organizzate con modalità che utilizzino al meglio le qualità del maschile e quelle del femminile. In politica ad esempio siamo tutti d'accordo – almeno teoricamente – sulla necessità di democrazia, di regole trasparenti e condivise, della partecipazione di tutte le componenti della società civile.

Le aziende invece tendono ad essere regimi totalitari; sono indietro rispetto alla società civile; spesso rifiutano di applicare regole eque, e di renderle trasparenti. Una situazione di questo tipo non può cambiare automaticamente con l'aumento del numero delle donne che si interessano di scienza e che studiano materie scientifiche e tecniche; occorre che le modalità femminili siano inserite nelle prassi aziendali. Occorre eseguire una serie di passaggi, che sono:

- ❑ Valorizzazione delle modalità femminili
- ❑ Sperimentazione di modelli organizzativi diversi
- ❑ Diversi criteri di valutazione
- ❑ Diversa concezione del potere
- ❑ Superamento degli “old boys network”

Le aziende hanno già a disposizione alcune modalità di lavoro che a mio parere dovrebbero permettere di valorizzare di più le donne, e in generale le componenti di diversità al loro interno; una è nota da molto tempo, ed è la qualità. Lavorare in qualità significa, in breve, applicare:

- ❑ Regole trasparenti e condivise
- ❑ Metodi di controllo
- ❑ Miglioramento continuo

Le aziende in cui i metodi di controllo qualità vengono applicati e non sono solamente una prassi di facciata dovrebbero avere come risultato una migliore valorizzazione della componente femminile. Mi sentirei di dire che le statistiche sulle donne potrebbero essere anche utilizzate come indicatori a posteriori dell'efficacia di un sistema qualità.

Un'altra modalità di lavoro che sta suscitando interesse è la gestione della conoscenza, più nota con il suo nome inglese di “Knowledge Management (KM)”.

¹Ann Belford Ulanov, “The female ancestors of Christ”, Shambala publications, USA, 1993

²Virginia Woolf, “A room of one's own”

La necessità di gestire al meglio la conoscenza secondo alcuni è essenziale per la competizione in campo industriale³. Si tratta di un problema che va affrontato comunque, se non altro perché i mezzi di comunicazione – principalmente informatici – causano un sovraccarico di informazioni a disposizione di tutti, talmente elevato che potrebbe diventare non più gestibile. Più specificamente le attività di KM aiutano a focalizzare l'organizzazione sull'acquisizione, immagazzinamento ed utilizzo della conoscenza per scopi quali la soluzione dei problemi, l'apprendimento dinamico, la pianificazione strategica, cioè, in ultima analisi, supportano il processo decisionale⁴.

Non si tratta soltanto di classificare e utilizzare documenti. La conoscenza infatti può essere suddivisa in due categorie principali:

- La Conoscenza Esplicita, o conoscenza codificata, che riguarda le informazioni e le regole espresse in modo formale, come per esempio i Documenti, le Pubblicazioni e i Dati di ogni tipo.
- La Conoscenza Tacita, o conoscenza personale, è invece non codificata e consiste nel patrimonio di esperienza delle persone. Può essere resa esplicita solo attraverso i contatti diretti tra di esse. Pur essendo così labile, è estremamente importante perché è la base della cultura dell'impresa in quanto è sottostante ai comportamenti dei membri dell'organizzazione.

Si stima che la conoscenza esplicita sia soltanto il 20% circa del totale del patrimonio di conoscenza di un'azienda. Il resto è conoscenza tacita, e solo una piccola parte di questa ultima viene normalmente condivisa. Una delle sfide più importanti del KM è quella di fornire gli strumenti per condividere la conoscenza tacita.

È quindi importante raccogliere e rendere disponibile la conoscenza. Diversi strumenti possono essere usati per raggiungere questo obiettivo. La conoscenza esplicita può essere gestita con un sistema ICT; per gestire la conoscenza tacita è necessario che le persone comunichino. Nella tabella 1 sono riportate le principali differenze tra un'azienda di tipo tradizionale e un'azienda basata sulla conoscenza.

Al di là di queste categorizzazioni che possono risultare anche di comodo, ci tengo a ripetere che i mezzi informatici e la facilità di comunicazione mettono a disposizione una enorme quantità di informazioni, in presenza delle quali è necessario sapere:

- Come scegliere in tempi ragionevoli
- Come distinguere quello che serve.

È inoltre cresciuto moltissimo il numero delle persone che studiano; ai tempi di mio padre, per ogni ingegnere in una azienda si contavano alcune centinaia di operai. Oggi, molte aziende hanno il 50% o più di impiegati laureati. Questi impiegati

³Riccardo Riccardi, Leonel César Rodrigues, INTELLIGENZA COMPETITIVA Nelle attività negoziali e nelle organizzazioni, Ed. Franco Angeli, 2004

⁴Luigi Salvador, "La gestione della conoscenza, patrimonio aziendale", Personae, "Oltre le barriere di spazio e tempo", n° 7/2004 - anno II

	Organizzazione tradizionale	Impresa Knowledge
Stile di direzione	Visione imposta dall'alto	Visione condivisa, che può emergere da chiunque, con la responsabilità della sua esistenza da parte del Top Management
Pensiero	Il vertice pensa, gli altri agiscono	Idee e azioni emergono a tutti i livelli
Risoluzione dei conflitti	Mediazione politica del conflitto, imposta dall'alto	Dialogo e integrazione dei diversi punti di vista
Ruolo e leadership	Stabilire la visione, motivare le persone verso il raggiungimento della visione, attraverso un sistema di ricompensa e riconoscimento; prendere le decisioni chiave e creare strutture per controllare tutta l'organizzazione	Creare un clima organizzativo che favorisca la partecipazione da parte di tutti i membri dell'organizzazione alle scelte e alle decisioni più importanti, seguendo il principio che le buone idee possono nascere a tutti i livelli, soprattutto se ispirate da un processo di apprendimento continuo

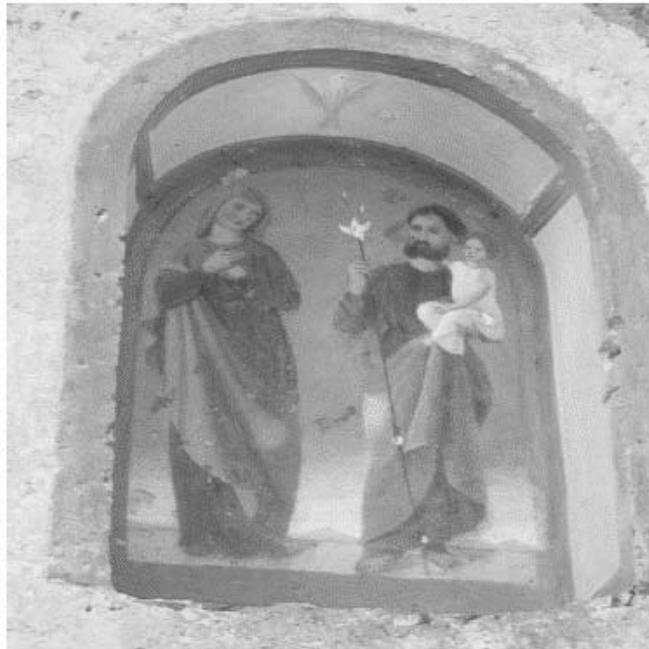
Tabella 1 - Confronto tra organizzazione tradizionale e Impresa Knowledge (cortesia ing. Luigi Salvador)

vengono spesso utilizzati al di sotto del loro potenziale, e più spesso se sono donne, con danno per le persone ma anche di più per le aziende. D'altra parte, i problemi che ci troviamo ad affrontare sono sempre più complessi, tanto che la figura dello scienziato che risolve il suo problema con un'idea geniale mi sembra sempre meno proponibile.

Da quanto esposto finora, mi sembra possibile sostenere che le modalità del Knowledge Management potrebbero essere di interesse per le donne che si occupano di scienza, perché - almeno a parole - sembrano valorizzare alcune modalità di comportamento più tradizionalmente femminili, di superamento della gerarchia e della logica degli "old boys network". L'inserimento di nuove modalità in azienda potrebbe aiutare le donne che si trovano tuttora ad affrontare il dilemma: cambiare noi stesse (il nostro comportamento), accettando le modalità maschili che permettono di vivere e sopravvivere in azienda, oppure cercare di cambiare il contesto in cui lavoriamo, con gli inevitabili costi di fatica e di stress?

Naturalmente non possiamo aspettarci dei miracoli. Questi metodi restano lettera morta se non c'è un corrispondente cambiamento di mentalità, e, come abbiamo visto, ad un cambio di mentalità corrispondono diversi criteri di valutazione. Mi piace pensare che tutto questo potrebbe aiutare la partecipazione delle donne - la partecipazione di TUTTI. Per quanto molte di noi ritengano che il cambiamento dall'interno delle organizzazioni non sia né possibile né auspicabile, per le giovani si tratta spesso di scelte condizionate dalla sopravvivenza, anche a causa delle muta-

te condizioni del mercato del lavoro. Mi sento perciò di consigliare che quantomeno si tenga d'occhio l'evoluzione delle organizzazioni industriali, perché il cambiamento è importante e va sostenuto e indirizzato. La partecipazione delle donne ai processi decisionali passa attraverso una migliore condivisione dei ruoli – mettere in comune le attività di cura così come le responsabilità “pubbliche”, ma richiede anche una valorizzazione delle modalità femminili. Forse le aziende si muoveranno in questa direzione se si accorgeranno che possono averne un vantaggio. Sta anche alle donne trovare un equilibrio individuale tra la partecipazione, il lasciarsi “sfruttare” e l'agire per il cambiamento.



Questo dipinto si trova a Saviore dell'Adamello (BS), sulla facciata di una baita chiamata “il bait dei donn”. Mi sembra augurale per la condivisione dei ruoli