

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI GENOVA

FACOLTÀ DI SCIENZE DELLA FORMAZIONE &

FACOLTÀ DI INGEGNERIA

LAUREA di SPECIALIZZAZIONE

IN

“Scienze e tecnologie della comunicazione e
dell’informazione”

*Modello di valorizzazione
per la gestione dei processi
d’apprendimento e di conoscenza
nelle organizzazioni competitive*

Relatore

Prof Gianni Vercelli

Candidato

Stefano Todaro

Anno Accademico 2006-2007

... alla mia unica figlia,
con la convinzione che nel suo domani troverà
tutte le risposte che ora non vede ...

Prefazione

L'attualità di questa tesi a mio parere è stata dimostrata dalla cronaca, che con un po' d'attenzione ognuno di noi avrebbe potuto o dovuto "ascoltare"¹ dai media specie in questo ultimo anno.

Per fare alcuni esempi, l'*Economist*, l'importante rivista economica inglese, ha dedicato con il fine del 2006 un articolo nel quale metteva in dubbio i principi economici occidentali a proposito della loro incapacità di creare non tanta soddisfazione quanto senso di serenità e "felicità" umana. In pratica, il successo economico, così formulato e misurato, non ha la concreta possibilità di creare soddisfazione permanente o percepita tale negli esseri umani, con il risultato che sempre più la quantità di soldi non trova termini di paragone con altri valori di maggiore affidabilità.

Il tema della nuova percezione economica, ha aperto un terreno di ricerca internazionale chiamato "economia cognitivista", che punta a fondere le scienze economiche razionali e logiche, con quelle psicologiche e filosofiche, più legate al nostro vero aspetto umano.

Molte sono le presenze di ricerche e studi svolti su questo fronte, non ultimo la definizione del "*Gross National Happiness*"² (*New Economist*) quale unità di misura della felicità percepita in società economiche evolute (Canada).

Penso che il vero "guru" di questo argomento possa essere identificato ad oggi in Daniel Kahneman³, grande studioso contemporaneo dell'università di Princeton esperto in psicologia, cognitivismo e neuroscienze. Egli ha dichiarato che "i requisiti formali di coerenza della c.d. razionalità economica sono psicologicamente impossibili e non possono essere soddisfatti dalla mente umana. Sarebbe un errore intendere questa posizione come rifiuto radicale della razionalità. Essa implica

¹ Ernest Hemingway – per imparare a parlare l'uomo impiega tre anni, per imparare ad ascoltare non ne bastano cinquanta.

² Gross National Happiness A set of discussion papers - The Centre for Bhutan Studies Thimphu, Bhutan, April 1999 – (www.bhutanstudies.org.bt/publications/gnh/gnh.htm).

³ Daniel Kahneman (n. Tel Aviv, 1934) rappresenta oggi la personalità scientifica di maggior rilievo nella vasta recente ripresa di studi all'intersezione tra discipline economiche e psicologiche. Laurea Honoris Causa (dipeco.economia.unimib.it/kahneman/laudatioita.htm).

invece che la sola nozione realistica di razionalità diventa quella di razionalità limitata, un concetto introdotto da Herbert Simon diversi anni orsono”.

Ora, non volendo assolutamente aprire un altro fronte d’argomentazione, il mio obiettivo al momento è solo quello di attrarre la giusta attenzione che nasce dalle osservazioni sull’incapacità sempre più riconosciuta dei principi economici occidentali di garantire un’adeguata percezione di serenità ed equilibrio umano.

Se è vero che questo modo di concepire e misurare il nostro modello attuale d’economia non ha i presupposti per garantire la stabilità comportamentale degli uomini che la praticano, è vero anche che non può aver senso utilizzare gli stessi principi di misurazione per valutare progetti legati alla sfera dell’apprendimento e della conoscenza in un’organizzazione competitiva! ¹

Questo spiega perché tutti gli studi di misurazione economica, fino ad ora svolti in perfetta sintonia con questi principi, hanno portato spesso a dei risultati troppo estremi e quindi poco significativi dal punto di vista dell’integrazione dei valori.

Ovviamente queste mie osservazioni non devono tradire la mia netta convinzione che non sono certo i principi economici classici fino ad ora concepiti a dover essere ridiscussi, ma la loro interpretazione e contestualizzazione nella nostra attuale dimensione sociale ed economica.

Come ampiamente dimostrato ² i principi economici “classici” in realtà continuano a trovare la loro pertinenza, sempre che se ne faccia un uso ed un’applicazione corretta e pertinente, specie se si pensa alle nuove regole dell’informazione e della comunicazione digitale.

Lo scopo di questa tesi è proprio quello di dimostrare come e quanto, proprio in questo momento definito come “l’era della distrazione” ³ o della consapevolezza⁴,

¹ L’espressione “organizzazione competitiva” è utilizzata per intendere specificatamente tipologie di società ad alto grado di concorrenza in un mercato molto dinamico ed ad alto grado di rischio e di variabilità.

² Carl Shapiro, Hal R. Varian (1999).

³ Oliverio Alberto (2006).

⁴ Articolo di Iole Brusco L’era della rivolta impariamo a crescere, pubblicato su Controcorrente.it “In un suo articolo, F. Alberoni afferma, sicuro e consapevole di ciò che dice, che l’Occidente è appena entrato nell’era della consapevolezza, che molti stanno riscoprendo ciò che aveva detto Jefferson, cioè che la libertà esige una mentalità matura.”.

può essere importante una visione integrata e sistemica per una corretta interpretazione di come poter valorizzare un incremento di competitività in termini di apprendimento e conoscenza in un'organizzazione competitiva.

Introduzione

Dopo aver terminato la precedente tesi riferita al mio Corso di laurea intitolata "Metodologia metacognitiva dei sistemi integrati per la gestione dell'apprendimento e della conoscenza distribuita", mi sono accorto di aver affrontato in modo istintivo e ragionato, un grosso tema che riguarda tutte le tipologie di organizzazioni esistenti, che oltretutto coinvolge ogni essere umano sensibile al come sia possibile migliorare la propria esistenza, soprattutto professionale.

Pur avendo individuato da subito l'importanza della visione integrata e sistemica, ma anche il binomio "apprendimento – conoscenza" finalizzato allo sviluppo della competitività, mi sono praticamente sin dall'inizio scontrato con un altro ancora più grosso ed evidente problema. Trasmettere agli altri la convenienza strategica delle mie convinzioni.

La scintilla che ha fatto nascere l'impostazione generale di questa tesi è nata, quando mi sono trovato, durante lo svolgimento della laurea di specializzazione, a spiegare agli altri in cosa mi stavo specializzando (questo particolare assume per me un valore ancora più grande ed articolato in quanto anche la mia figura professionale si sta evolvendo nella stessa direzione).

Alla mia espressione "mi occupo d'apprendimento e conoscenza", la stragrande maggioranza delle persone non capiva la sua relazione con un'attività professionale e questo mi sembrava anche del tutto naturale, logico e buffo. Quello che man mano mi ha fatto riflettere e quindi decidere sull'orientamento di questa tesi, è stato determinato proprio dal fatto che, gli stessi manager ed imprenditori da me incontrati, non riuscivano a comprendere come unire gli aspetti teorici con quelli pratici su questo fronte strategico-applicativo. Non tanto nel comprendere la figura professionale riferita ai due mercati di riferimento, e-Learning (eL) & Knowledge Management (KM), ma quanto a come applicare questo strategico obiettivo, il

raggiungimento ed il mantenimento della competitività¹, tramite interventi programmati e coordinati riferiti alle due maggiori sfere di influenza, **Apprendimento & Conoscenza** in una organizzazione dinamica e caotica.

Lavorando sempre su questa riflessione comune, che verteva nel non poter comprendere come ottenere un risultato proprio per l'impossibilità di poterne valutare gli effetti o ancor peggio nel non comprenderne i valori che questi interventi potevano sviluppare, mi è venuta in mente una delle tante riflessioni prodotte come risultato sempre nella mia prima tesi.

Una delle maggiori motivazioni che un certo tipo d'imprenditore o di manager² offre a chi lo chiede nel cercare di giustificare livelli quasi inesistenti d'investimenti rivolti alla formazione, è quella di non riuscire a comprendere come poter misurare in modo oggettivo gli effetti di un intervento formativo in un'organizzazione ed ancor peggio a come modellare la formazione per potere poi ottenere questi effetti.³

Molte sono le ricerche ad oggi che hanno evidenziato le motivazioni dei fallimenti d'interventi nel settore dell'eL, ed allo stesso modo ma in modo differente, anche di progetti in quello di KM non supportati da effetti positivi evidenti. Spesso quello che accomunano tutti questi fallimenti si evidenzia in tre principali fattori: basso livello di preparazione specifica, spesso o solo tecnologica o solo umanistica; sottovalutazione dell'importanza di un modello di riferimento cui riferirsi e da cui far fede per misurarne gli effetti e le possibili ulteriori correzioni in corso d'opera, ma soprattutto scarsa o inadeguata valorizzazione⁴ delle risorse umane.

L'obiettivo di questa tesi è proprio quello di individuare un modello di riferimento (meta modello) in grado di valorizzare i parametri evidenziati durante l'analisi in grado di produrre in modo integrato una risultante significativa. Non bisogna pensare ai soli effetti ai obiettivi economici, ma anche a quelli non economici

¹ Nel prosieguo della tesi il concetto della competitività sarà ampiamente sviluppato.

² In questo caso i due termini sono usati in modo molto simile, perché sono rivolti a chi deve prendere decisioni.

³ In altre parole l'obiettivo principe della formazione è quello della modifica dei modelli di pensiero e di costruzione della conoscenza e dell'ottenimento dei risultati. La formazione è finalizzata ad ottimizzare e migliorare i processi di ragionamento logico, procedurale ed analitico.

⁴ Questo termine a mio parere sintetizza la funzione finale di incremento dei valori nel tempo.

anch'essi di assoluta importanza. Così come non bisogna sottovalutare la necessità di dover fare riferimento a parametri sia qualitativi che quantitativi o diretti ed indiretti e ad altri ancora.

Si tratta in pratica di affrontare uno dei maggiori problemi che spesso a priori rende totalmente inapplicabile qualsiasi ulteriore sviluppo in un'organizzazione verso questo nuovo fronte di ricerca e di applicazione in questi due settori: **Apprendimento & Conoscenza**.

La Meta-metodologia nasce proprio nel credere che non solo non possono esistere due organizzazioni uguali nel mercato, ma che ogni organizzazione non sia uguale neanche a se stessa in tempi diversi. Ovvero non può esistere un metodo valido per tutte le tipologie e per tutti gli obiettivi.

La finalità è individuare un gioco di forze e di elementi in relazione dinamica fra loro, accompagnato da strumenti e metodi che aiutano ad evidenziarne le specificità e le risultanze.

Quello che bisogna assolutamente distinguere è la dimensione globale da quella locale e la dimensione generale da quella specifica, nel tentativo di chiarire come gestire il rischio, l'incertezza ed il caos.

Tutto il modello valoriale deve comunque far sempre riferimento al vero primo attore "l'uomo", quale suo massimo elemento di un'organizzazione, ancora più importante se competitiva.

Parte Introduttiva

Quello in cui ho sempre creduto nell'andare a dover apprendere un concetto, nelle mie esperienze di studio svolte fino ad ora, è che non esiste un concetto difficile o complesso, ma solo un più appropriato metodo di studio. Non desidero affrontare l'analisi per una corretta metodologia di studio, non è questo lo scopo della tesi. Quello che intendo dire è che, non intendendo formalizzare una ricerca di stampo accademico ma altresì scientifico-divulgativa, uno degli scopi cui voglio prestare attenzione è pensare al grado di comprensione dei concetti espressi in questa mia esposizione.

Il fine è trovare un'intesa tra chi legge e vuole comprendere ed i risultati cui vorrei che si iniziasse a ricercarne la definizione in ogni tipologia di organizzazione.

La mia funzione tramite questa tesi dovrebbe essere solo quella di catalizzarne gli interessi e richiamarne l'attenzione, tramite un differente punto di visione.

Non è ovviamente possibile qui affrontare in modo soddisfacente tutte le componenti richieste per una messa in pratica di quanto la metodologia qui da me esposta può offrire in termini di risultati. Quello che vorrei fare e trovare un'intesa tra ciò che intendo sostenere e le esperienze e le potenzialità accumulate da parte del fruitore a questi diversi modi di pensare e gestire **Apprendimento & Conoscenza** in un'organizzazione competitiva.

Sono convinto che se riesco ad attivare in ogni interlocutore un cenno di approccio a queste tematiche, lo sviluppo del come sia poi possibile istruire e contestualizzare il Meta-modello alla propria realtà percepita, potrà realizzarsi più facilmente di quanto si possa ora credere.

Non nascondo che il più ambito lettore per me potrebbe essere non tanto il ricercatore di mestiere, sarebbe troppo prevedibile, ma l'imprenditore o il manager che dovrà sviluppare parecchio lavoro per l'applicazione di questa Meta-metodologia nella sua organizzazione in cui opera.

Ovviamente questo non toglie che ogni persona interessata a questa tematica di diritto potrebbe trovare sicuramente la giusta stimolazione cognitiva a propri percorsi evolutivi.

È mio interesse in futuro migliorare ed aggiornare la presente Meta-metodologia a fronte di ulteriori ricerche svolta da altri studiosi, ma soprattutto estendere l'applicazione pratica su di un maggior numero di organizzazioni competitive reali.

Inizialmente sono esposte delle doverose premesse al fine di evitare false o limitate interpretazioni del messaggio qui contenuto.

Nel procedere sono evidenziati gli obiettivi cui si tende in questa esposizione, per aiutare e comprendere verso dove sta orientandosi l'esposizione.

Anche l'identificazione della finalità, che al contrario degli obiettivi ha un significato più globale, possono rendere più chiaro il "disegno" finale.

La parte è conclusa poi con il paragrafo dedicato alle convenzioni espositive, che per il mio stile espositivo sono molto importanti per una più alta garanzia di comprensione degli obiettivi da me ricercati verso il lettore.

Premesse

Per facilitare una migliore comprensione ed applicazione di questa Meta-Metodologia soprattutto in casi pratici ed operativi, ritengo sia necessario un po' di cautela nell'iniziare l'esposizione.

L'orientamento guida della Meta-metodologia è quello di far emergere nel Dominio della Soluzione come procedere per ottenere nel modo più conveniente in termini di valore aggiunto il miglior risultato sostenibile, fra le alternative individuate.

Il consiglio al lettore è solo quello di cercare la verità, coniugando integralmente il valore teorico con quello pratico, le proprie esperienze e convinzioni con quelle a lui al momento ancora sconosciute, lo scontato con l'inusuale, il tutto "condito" con tanta voglia di avventura, entusiasmo ed umiltà mischiata ad un sano orgoglio del proprio valore.

Spesso non importa il giusto o lo sbagliato, la ragione od il torto, ma solo il più armonioso contributo di valore aggiunto sostenibile in quel momento.

Valore teorico e pratico

Questa meta-metodologia ha un valore totalmente teorico-empirico, non è prodotta totalmente da esperienze dirette sul campo, ma dalla condensazione di moltissime micro esperienze teoriche e pratiche prodotte in oltre vent'anni nel settore dei

servizi pre-post vendita in pratica quasi tutti i mercati tecnologici. Questo anche per la "giovinezza" dei settori di riferimento **Apprendimento & Conoscenza**.

Questa tesi è da considerare più un manuale applicativo, anche se di valore più teorico e sicuramente empirico. Questo fino al momento in cui io non avrò avuto la possibilità concreta di applicarne i principi nella realtà operativa.

Cosa non si vuole dire o trattare

Per essere una meta-metodologia deve essere carica di valore semantico e di relazione, ma certo non di contenuti applicativi. E' l'applicazione che deve individuare la soluzione più adatta fra le possibili. In pratica deve dire cosa fare, quando, con e da chi e perché, ma non necessariamente come o cosa serve e chi lo fa. Questo dipende solo dal contesto in cui vive l'organizzazione.

ESEMPIO» *Nella corsa alla migliore definizione su come valutare gli effetti degli interventi su **Apprendimento & Conoscenza**, il termine ROI è sicuramente il più blasonato. Quello che io non intendo dimostrare è proprio quanto è importante, anche perché se veramente se ne può creare uno per programmi di questa natura in un'organizzazione, non so proprio se si può più chiamare tale, se riferito all'originale¹. Forse, ed è quello che voglio dimostrare, bisogna partire dalla sua definizione primordiale e coniarne una più adatta alle sue aspettative nei settori **eL&KM**.*

Nessun contributo tecnologico

Lo scopo di quest'esposizione non è quello di presentare lo stato dell'arte ICT in uso od in procinto di esserlo nel settore dell'**eL&KM**. Con tutte le argomentazioni che i due settori **eL&KM** possono sviluppare, significherebbe creare un testo solo su questo, inoltre non è il mio obiettivo. Quello che farò sicuramente è parlare di tecnologia come di un fattore inevitabile, da gestire al meglio per il raggiungimento del successo del progetto in oggetto.

Nessun contributo sull'analisi costi

Per motivi dovuti all'eccessivo impegno in termini di volume espositivo, non è negli obiettivi di questa tesi il voler analizzare i costi di un intervento di formazione online

¹ Consultare l'indice tematico per la voce ROI (pag. 57).

o magari di volerne studiare possibili modelli di risparmio o d'efficienza. Inoltre la bibliografia internazionale ne offre di numerosi e meritevoli.

Per lo stesso motivo non si vuole contribuire ad analizzare budget economici finalizzati a valutare la convenienza di un tipo di didattica o modalità di fruizione online o blended.

Ovviamente la pertinenza delle argomentazioni sull'analisi dei costi e dei relativi strumenti e tecniche per interpretarne l'andamento preventivo o consuntivo sono inevitabili, dato che nella valutazione dell'incremento di valori gli aspetti economici sono ovviamente considerati.

Un incremento di valore può essere prodotto da qualsiasi elemento di costo, che seppur possa indicare una concreta uscita di denaro per l'organizzazione può considerare anche un mix d'opportunità, che se prodotte possono avere il loro valore concreto (costo opportunità).

Nessuna comparazione didattica

Anche l'analisi comparata tra metodologie d'insegnamento o apprendimento in presenza o a distanza, finalizzati a comprendere se e quanto i discenti hanno appreso e le relative problematiche di motivazione, di resistenza alla dimensione non verbale ed all'uso di interfacce tecnologiche, non rientra negli scopi di questa esposizione.

Nell'area dell'apprendimento qui analizzata sono coinvolte tutte le didattiche e le modalità che possono produrre nel tempo della formazione.

Nessuna propaganda o pubblicità

Non si vuole cercare di convincere nessuno nell'utilizzare l'eL&KM con alcuna argomentazione, né il contrario, così come non si vuole riferirsi a qualsiasi altra argomentazione di sì pur meritata valorizzazione strategica.

Il principio di base è sempre lo stesso, quello che vale come migliore soluzione sostenibile in un determinato periodo per un'organizzazione potrebbe non valere certamente per un'altra, anche se superficialmente alcuni parametri potrebbero essere molto simili.

Niente di dedicato al circuito scolastico od alla scuola dell'obbligo

Come sarà chiarito in più punti, il termine apprendimento è inteso nella sua accezione più ampia, che ovviamente ingloba anche quello della realtà scolastica ad ogni suo livello. Ciò non toglie che i principi qui espressi possono trovare una doverosa applicazione in qualsiasi tipologia di attività scolastica. L'unica concreta differenza sono le disposizioni ministeriali da dover rispettare, che non lasciano molta elasticità alla strutturazione di come e cosa possa significare ad oggi per le nostre scuole far apprendere agli studenti, quindi formare, ed allo stesso tempo far trasferire conoscenza, quindi insegnare, da parte dei docenti a questo predisposti.

Non il risultato o la misura ma il metodo

Non sono prese in considerazione le ricerche che hanno dimostrato la "convenienza" della formazione online o d'altro tipo, ma le metodologie principali che sono state utilizzate. In pratica non si vuole dimostrare o calcolare con vari confronti quale tipo di formazione può convenire per un certo tipo di intervento o programma al fine di raggiungere degli obiettivi di efficienza o efficace o di rispetto di standard economici; bensì come comprenderne il valore aggiunto da questi fattori prodotto, quindi il metodo per poterlo apprezzare e rielaborare.

Un famoso manager americano (Peter Drucker) ha detto "Se non lo puoi misurare, non lo puoi gestire." Il mio pensiero al riguardo non è contrario a questa affermazione, è solo che io sono convinto che: bisogna sapere prima di tutto quale significato dare al termine misura ed in secondo luogo quale significato dare al termine gestione.

Cosa si vuole dire, come e perchè

Il tentativo molto impegnativo che si vuole qui sviluppare è proprio quello di ribaltare la questione. Saranno le argomentazioni rilevate dalla fase istruttiva e poi analizzate ad indicare, per la loro natura, come possono essere "monitorizzate" al fine di essere poi integrate e sistematizzate nel modello d'ingegnerizzazione di riferimento (124).

Faccio un piccolo esempio, i Learning Objects, qui non saranno spiegati o trattati, se accennati si darà per scontato la loro conoscenza. In fase istruttoria o informativa non sarà una nota positiva o negativa il fatto di averne rilevato la presenza; quindi non dovranno essere "per forza" introdotti solo perché dal 2000 è

iniziato un periodo di grossa attenzione su questo argomento e non sarà un fattore positivo trovarli già inseriti.

Quello che al contrario potrebbe essere rilevante in termini di valore aggiunto è rilevarli in fase istruttiva ed in fase analitica riscontrare una cattiva loro gestione (obsoleta o limitata o non corretta) che possa altresì danneggiare l'ottenimento degli obiettivi specifici e globali dell'organizzazione o viceversa.

Si tratta solo di comprendere come monitorare gli eventi o le attività di rilievo al fine di misurarne il loro valore aggiunto relativo o assoluto.

Tutto si traduce nell'espandere i valori emergenti di ciò che si sta osservando, ottimizzandone i benefici per gli obiettivi ricercati.

A mio parere si dà troppa importanza a molti aspetti o eventi che spesso sono marginali o di "principio", invece di "catturare" ciò che spesso, solo con ritardo, si manifesta come vero fattore strategico. Sempre a mio parere, proprio l'avvento della tecnologia ha evidenziato una tendenziale credenza nell'enfatizzare la complessità per poter affrontare la difficoltà; quando spesso la saggezza della competenza mostra il contrario. È sempre più difficile essere semplici.

Ulteriore focalizzazione

Al fine di essere estremamente esplicito vorrei qui delimitare quelli che sono i confini di questa ricerca teorico-pratica-applicativa nella sfera dell'apprendimento e della conoscenza sempre riferiti ad un'organizzazione competitiva.

Come più volte ho accennato, l'apprendimento qui trattato è concepito nella sua veste più universale, assoluta e complessiva. Questo significa che se è vero che al suo interno è compreso il sotto-mercato dei corsi formativi verticalizzati, magari full-immersion, ed altresì è anche vero che è compresa anche tutta la categoria dei servizi di formazione online di ogni tipo e specie, ciò non significa che qui ci si limiti a questo livello troppo parzializzato e di dettaglio. Il tipo di sfera di interesse per l'apprendimento ne analizza ovviamente i suoi componenti, ma non si interessa di singoli progetti di dettaglio. La Meta-metodologia, per funzionare ed assumere la sua funzione di modello da cui istanziarne uno da specializzare, ne traduce le sue proprietà ed i suoi metodi di base, già predisposti per interfacciarsi a sua volta ai dettagli operativi che l'organizzazione farà evidenziare durante la fase istruttiva.

Simile e completamente integrata l'altra sfera di interesse dedicata alla conoscenza, che non si limita ai dettagli parzializzati delle sole fonti elettroniche, file di vario

formato, ma comprende anche ogni forma e specie di conoscenza che è possibile ad oggi catalogare, sia presente che potenzialmente sviluppabile in un'organizzazione di qualsiasi tipo.

Cosa serve per poter applicare questa Meta-metodologia

Sembrerà molto strano questo tipo di osservazione, ma non è richiesta nessuna particolare condizione soprattutto in termini di attrezzature o strumenti. Ovviamente maggiore sarà l'affidabilità e la qualità degli stessi e maggiore potrebbe essere la probabilità in termini di risultati positivi; ma questo non è comunque una condizione esclusiva e garantita.

Il grado di conoscenza delle problematiche sia di tipo organizzativo che tecnologico, senza contare quelle sul versante umanistico e scientifico, è sicuramente ad un livello facilmente raggiungibile da tutti, in modo da garantire una più che sufficiente azione di rilievo, analisi, progettazione, realizzazione e mantenimento degli interventi nei settori dell'apprendimento e della conoscenza.

Quello che potrebbe sicuramente compromettere questo tipo di risultato, ed in termini di probabilità potrebbe realmente accadere, è proprio sul versante dell'atteggiamento e del tipo di comportamento sugli interventi di critica e spero non di polemica, assunti da parte degli "operatori" o "addetti ai lavori" in ognuna di queste fasi.¹

Senza un alto livello di attività in piena cooperazione, collaborazione e condivisione, alla continua ricerca di soluzioni da poter valutare in quanto capaci di produrre la migliore combinazione di "risultante emergente" che possa saper esprimere una sufficiente soluzione sostenibile, si rischia di ripercorrere sempre gli stessi errori. In pratica si rischia di produrre sempre gli stessi percorsi e gli stessi risultati, fattore che convince gli stessi imprenditori nel tempo ad evitare od ignorare accuratamente interventi in questi settori di competenza: apprendimento e conoscenza.

¹ Alla premiazione del premio nobel per l'economia Herbert Simon comincia le sue conclusioni con questa frase: "C'è un detto nelle politiche che dice – Non puoi batter qualcosa senza niente – non si può criticare una misura o un candidato semplicemente puntando sui difetti e sulle inadeguatezze. Devi offrire un'alternativa.".

Sana autocritica

Questa "abitudine" promuove diversi concetti applicativi ed ideologici, sia sul fronte pratico che teorico, che sono diversi da quanto normalmente si è soliti pensare, concepire ed applicare. Questa Meta-metodologia non è volutamente qualcosa di nuovo, ma sicuramente di diverso, altrimenti le critiche e le motivazioni che la giustificano non avrebbero alcun senso.

L'errore che si potrebbe essere portati a fare è enfatizzarne solo le posizioni estreme, scambiandole per pure ideologie, questo è quello che vorrei evitare al lettore.

Per fare un esempio, se sono state prese delle posizioni in relazione ad una posizione economico-centrista, ciò non vuol dire rinnegare l'importanza degli aspetti economici. Pregherei il lettore di attendere la fine dell'esposizione per raggiungere una propria visione integrata e sistemica della Meta-metodologia offerta.

Finalità

La finalità di questa ricerca è essenzialmente quella di aprire un nuovo fronte su come e cosa imprenditori e manager devono tener conto, evitando i soliti luoghi comuni, per convincersi del perché sia vitale per le sorti della loro organizzazione avviare al più presto un progetto di riqualificazione del proprio dominio di conoscenza.

Obiettivi

L'argomentazione riferita ai metodi, alle tecniche ed agli strumenti utilizzati per la valutazione degli impatti organizzativi di interventi inerenti all'eL&KM, è di interesse internazionale, è molto dibattuta ed ancora estremamente aperta a nuovi assetti e visioni applicative. Gli obiettivi individuati sono molto "ambiziosi" ma solo dal punto di vista della loro prospettiva analitica complessiva. Proprio per questo motivo questa esposizione risulta essere un po' al di fuori dei lavori e degli studi svolti fino ad ora da me incontrati nella letteratura contemporanea.

Obiettivi Principali

- ▶ Dimostrare che applicare una monetizzazione "forzata", quasi ossessiva, non solo ne distorce il valore del risultato finale, ma ne perde anche di significato.¹
- ▶ Dimostrare che senza una visione integrata e sistemica degli effetti di un progetto applicato nell'area dell'**A**pprendimento & **C**onoscenza, non è possibile valutarne le sue risultanze.

Obiettivi Secondari

- ▶ Dimostrare che, con una più corretta ed opportuna metodologia che specializza un'istanza dal modello di riferimento all'organizzazione in analisi, per questo si chiama Meta-metodologia, gli investimenti rivolti al dominio di conoscenza sono da ritenersi di valore primordiale per il raggiungimento ed il mantenimento del miglior livello di competitività sostenibile. Mi riferisco al fatto che se si desse lo stesso risalto alla generazione del valore incrementale in modo totalmente personalizzato si potrebbero ottenere dei risultati superiori a qualsiasi aspettativa.

Convenzioni espositive

Sempre per facilitare il "contratto" con il lettore, ho voluto qui raccogliere tutto ciò che può riguardare il come questo contenuto è stato esposto.

Una breve descrizione sulla natura della struttura e di alcuni particolari interessanti sotto l'aspetto della gestione e del supporto alla comprensione.

Struttura espositiva

Il terreno espositivo è stato strutturato in modo particolare, tenendo conto del mio stile di analisi prescelto e delle finalità predefinite da raggiungere.

Al primo livello sono state dedicate le parti, con lo scopo di creare dei contenitori che per visione prospettica e livello d'astrazione ne hanno delineato un contenuto univoco e comune, ma non esclusivo fra loro.

¹ Mi riferisco in modo particolare alla finalità di modelli matematicizzati legati all'efficienza ed utopicamente rivolti al controllo meccanicistico della produzione.

Ogni parte è stata popolata da macro argomentazioni che ne distinguono le relative sfaccettature di pertinenza, che distingue il secondo livello.

Al terzo livello ci sono gli argomenti, che rappresentano l'insieme sempre univoco che compone ogni macro argomentazione, con un grado di astrazione sempre più decrescente.

Al quarto livello d'astrazione troviamo i macro paragrafi, che rappresentano l'insieme che forma ogni argomentazione, che identificano un orientamento funzionale.

Ogni macro paragrafo a sua volta è suddiviso in paragrafi, che delineano più nel dettaglio le competenze applicative riscontrate nel quinto livello.

Il sesto livello è dedicato ai sotto paragrafi che scompongono ogni paragrafo in aspetti più strategici e tattici, in grado di reggere i contributi testuali riferiti ai contenuti necessari per l'esposizione concettuale.

Ogni grado espositivo è implementato con del contenuto testuale che ne svolge la funzione espositiva e logico-funzionale.

Livelli d'attenzione

Ogni macro paragrafo (quarto livello) a partire dalla Parte Metodologica, è stato catalogato per essere identificato con riferimento al suo livello di attenzione, che esprime il relativo livello di pertinenza e d'innovazione rappresentato dal suo contenuto.

Laddove per esigenze strutturali necessita una minore profondità espositiva, macro argomenti ed argomenti possono essere stati fusi, così come macro paragrafi e paragrafi. Per cui la classificazione del livello di attenzione è stata abbinata al terzo livello, rappresentato dalla struttura ridotta: parte, argomentazione e paragrafo.

La loro creazione è finalizzata a facilitare non solo la loro valorizzazione in termine di significato, ma anche la loro consultazione.

Ad ogni livello di attenzione definito sono stati abbinati anche dei simboli grafici di facile identificazione che sono i seguenti:

- ▶ Livello 1 **❶** - identifica il contenuto di massima valorizzazione, ovvero ne distingue la massima diversità concettuale dal resto delle fonti; ciò significa individuare l'appartenenza dei principi base da cui estrarre la Meta-

metodologia qui esposta e da cui nasce il modello di valorizzazione qui esposto.

- » Livello 2 ② - identifica il contenuto di valorizzazione media, dedicato ad aspetti importanti ma più di carattere strutturale e strumentale; ovvero il perimetro espositivo che ospita e conforma all'ambiente in cui sono collocate le argomentazioni di massima valorizzazione.
- » Livello 3 ③ - identifica il contenuto di valorizzazione minima, cui fanno riferimento tutte le argomentazioni selezionate dalle fonti per la loro pertinenza comune e generica; in pratica è il terreno generale di conoscenza cui far stretto riferimento.

Parole chiave

Durante l'esposizione del contenuto testuale, tutte le parole ritenute significative per la loro rappresentazione concettuale, si potranno riconoscere graficamente per il fatto di essere evidenziate in grassetto (es. **parola_chiave**).

Link concettuali

Tutte le parole formattate graficamente con il corsivo e la sottolineatura [es. *link concettuale* (numero pagina destinazione)] indicano la stessa funzionalità ipertestuale di collegamento utilizzata sul Web, mostrando il punto di erogazione ed il relativo numero di pagina la destinazione. Questo permetterà di creare facilmente dei collegamenti concettuali unidirezionali utili all'esposizione ed alla comprensione.

Struttura espositiva

Come si può facilmente notare dall'indice, la struttura della tesi individua in parti i momenti salienti dell'esposizione, al fine di miscelare teoria e pratica, ma soprattutto permettere il trasferimento della conoscenza da questo testo alla propria organizzazione, in termini di progettazione e sviluppo di progetti applicati alle aree dell'apprendimento e della conoscenza.

Interrelazioni concettuali

Tutta l'esposizione è intrisa di agganci e rilanci a molte parti espositive, questo perché non credo mai conveniente individuare delle divisioni, specie in questo tipo di argomentazioni, ma delle integrazioni concettuali e di analisi.

E' accettabile e consigliabile una separazione concettuale per una migliore focalizzazione e contestualizzazione dell'elemento argomentato, ma questo sempre con l'idea di mantenerne e rinsaldarne la totale integrazione con l'insieme complessivo dell'argomentazione.

Ecco perché ogni parte, capitolo o paragrafo è presentato e concluso con continui rimandi e rilanci, al fine di mantenere vivo un filo continuo espressivo e concettuale.

Esempi

Con questo simbolo **ESEMPIO»** la messa in pratica cui si vuole tendere con questa esposizione è stata volutamente massimizzata con una ricca introduzione di piccoli esempi presi dalla realtà incontrata e citata con fonti accreditate.

Confini concettuali

Affrontare un tema come questo come argomento di tesi pone l'obbligo di fare delle scelte su quali confini dare alla ricerca, al fine di evitare o perdite di senso o banalizzazioni dovute ad eccessive semplificazioni.

Quindi ogni paragrafo dalla parte metodologica dell'esposizione, è volutamente circoscritto, identificandone in particolar modo le argomentazioni escluse e quelle limitate in termini di pura citazione concettuale. Questo permetterà di far comprendere la complessità del contesto, così come la necessità di ulteriori fonti ed approfondimenti non affrontabili in questa sede, ma allo stesso tempo mantiene un taglio snello ed operativo alla tesi, preservando gli obiettivi predefiniti.

Sommario dei risultati

Ogni argomento (Sommario dei risultati dell'argomento) e parte (Sommario dei risultati della parte) è conclusa con la raccolta dei risultati cui si è voluto dare un contributo. Ho ritenuto molto importante porre l'accento ad ogni passo con un resoconto di ciò che almeno potenzialmente si è cercato di ottenere come reazione o risposta agli stimoli trasmessi dai contenuti trattati nell'elemento strutturale in oggetto.

Il dialogo Socratico

Chiamato anche metodo socratico o maieutico, creato da Platone nei Dialoghi come *genesi* e nel *Teeteto* successivamente (l'arte della levatrice), è basato per domande e risposte con l'eliminazione successiva delle ipotesi contraddittorie o infondate. Permette di portare gradualmente alla luce l'infondatezza di tutte quelle convinzioni personali che siamo abituati a considerare come scontate, come vere, e che invece rivelano, ad un attento esame, la loro natura di "opinioni". Il tentativo è quello di vincere l'interlocutore con una propria verità, così come facevano i sofisti, con l'obiettivo di condurre per mano l'interlocutore con una serie di brevi domande e risposte in modo da portare l'interlocutore a dichiarare la propria ignoranza: a riconoscere, cioè l'impossibilità di avere verità definitive.

Ciò significa che spesso l'esposizione lascerà spazio a domande corte, finalizzate e soprattutto provocatorie, che per merito spesso troveranno le loro evoluzioni specie nei contraddittori e nel superamento delle resistenze al cambiamento sicuramente incontrato nel corso dello sviluppo della Meta-metodologia.

Sommario dei risultati della parte

Sono stati introdotti gli aspetti di base dell'esposizione, ne sono stati definiti i confini e gli obiettivi da raggiungere.

Il lettore dovrebbe essere in grado di avere compreso, anche se in senso generale, lo stile espositivo della esposizione ed aver preso contatto con il "terreno di dominio" cui si sta immergendo, oltre che a catalizzare l'attenzione, la curiosità, ma soprattutto la sua attivazione applicativa e proattiva.

La sfida qui lanciata al lettore è in realtà una scommessa.

La struttura espositiva è stata predisposta per non avere un solo percorso di lettura, proprio perché la stessa argomentazione si presta maggiormente ad una lettura reticolare.

Questo potrebbe sembrare un percorso di lettura e di apprendimento tortuoso e poco usuale, ma al contrario permette di non dover affrontare un apprendimento progressivo lineare forzato, con la scelta di un avanzamento più adatto alle proprie caratteristiche mentali, logiche e espressive.

La scommessa è semplice, sono convinto, così come è successo a tutte le persone coinvolte fino ad ora a questo progetto espositivo, che se si dà spazio ad un diverso

modo di affrontare l'applicazione di interventi rivolti alla competitività di organizzazioni economicamente competitive, il lettore si avvicinerà sicuramente ad un diverso modo di intendere la sfera **A**pprendimento & **C**onoscenza.

Producendo alla fine magari una diversa visione dalla mia, ma sicuramente diversa da quella che aveva prima della lettura di questa tesi.

Parte Metodologica

Dopo una prima parte introduttiva che ne premette le basi istruttive del terreno di studio su cui si vuole intervenire, si passa ad un'altra dedicata all'esposizione delle osservazioni che supportano lo sviluppo della Meta- metodologia qui esposta.

È naturale anche per me dare alla metodologia una grande importanza, specie nel voler trattare operativamente questa argomentazione.

Ecco perché ho voluto affrontarla come primo argomento, perché spesso fino ad ora molti progetti riguardanti **Apprendimento & Conoscenza** o sono miseramente falliti o sono stati abbandonati o sono stati trasformati in corso d'opera in qualcos'altro o sono solo diventati valori simbolici di carattere politico e simbolico.

Dopodiché sono stati esposti quelli che ho ritenuto i contributi di "pensiero" cui ho voluto dare maggiore testimonianza.

Lo stesso principio è stato sviluppato per tecniche, analisi e fattori di misurazione, messi a confronto con quanto da me qui esposto. L'obiettivo è cercare di far comprendere il valore della mia visione su **Apprendimento & Conoscenza**, partendo e dando peso proprio alle differenze e non tanto alle uguaglianze, con le riflessioni e le metodologie sviluppate da altri ricercatori nel materiale da me selezionato.

Pur rimanendo sul versante della citazione, ho voluto dar maggior risalto, con un paragrafo dedicato, al contributo di persone che per varie motivazioni ho trovato "interessanti", nel loro modo di esporre e trattare queste argomentazioni da me esposte.

Questa parte termina con la trattazione esplorativa ed allo stesso tempo esaustiva di alcuni concetti guida che ho voluto incorporare dal glossario perché da me ritenuti di particolare importanza strategica, al contrario del significato più generico se pur importante anche sotto il profilo ontologico per il trattamento operativo di queste argomentazioni.

Analisi dei fallimenti

Sapere e capire al meglio possibile come, perché e quando si è innescato o è emerso uno stato di fallimento di un progetto o intervento, penso debba essere il principale obiettivo di un ricercatore. E' sempre molto più facile capire e dimostrare un successo che un fallimento, quindi è mia opinione credere che il valore negativo,

se interiorizzato in termini di conoscenza e consapevolezza, ha un maggiore valore strategico.

eLearning

3

Questo paragrafo può aver senso solo se affrontato nella giusta visione analitica. Le voci definite in seguito non devono essere separate dal loro contesto integrato, in quanto mettono in evidenza la sua peculiarità che la contraddistingue. Questo significa che le suddivisioni hanno solo valore teorico e non pratico, perché è quasi impossibile nella realtà e forse non avrebbe molto senso farlo, separare così clinicamente ogni aspetto del problema, se non con una supervisione globalmente integrata.

Per quanto ho potuto riscontrare, non ci sono notevoli differenze nelle casistiche nazionali o internazionali, dal punto di vista degli elementi che hanno portato al fallimento dei progetti d'eLearning. Ad ogni modo alla fine del paragrafo se ne visioneranno alcuni aspetti riscontrati, tra i modelli europei e quelli americani.

Tipologie di cause di fallimento analizzate:

- **Progettuali:** in questa categoria sono inserite due importanti sottocategorie, la prima riferita ai classici errori dovuti all'applicazione di strutture di progetto non dedicate a questo specifico settore, ma completamente ereditate dal mondo ICT o Project Management o dal mondo psico-socio-pedagogico. Mentre nella seconda si riscontra una non corretta adesione tra preventivazione, consuntivazione e rettifica, in pratica spesso si crede di aver riscontrato delle necessità ritenute poi non necessarie o al contrario in analisi non è identificato alcun particolare su di una specifica necessità, per poi scoprirla solo in fase di verifica e controllo.

ESEMPIO ► *Predisporre una sola modalità di ricerca per la selezione di dati ed informazioni di una collezione di corsi specifici e verticalizzati. Questo errore di progetto non permette poi a livello operativo di assolvere alle reali esigenze di selezione.*

- **Concettuali:** questa categoria è centrata solo sui significati, ovvero sulla semantica espressa da classi di oggetti identificati durante la fase istruttiva. Ciò significa commettere un tipico errore ontologico, riferito in special modo "al cosa è" ed "al cosa si fa" al posto del "come si fa", il sapere come "know how" al posto del sapere cosa "know what" o del sapere perché "know why",

ma anche all'applicare concetti specifici non pertinenti ad una realtà sempre più integrata e sistemica.

ESEMPIO» *Confondere un'informazione con una conoscenza o il contrario. Pensare che basti leggere un documento che spieghi una lavorazione per "assorbire" conoscenza sulla stessa, controllandone e dominandone le sue manifestazioni.*

- **Tecnologici:** questa categoria di fallimento non è tanto esasperata in errori di valutazione o di realizzazione, cosa che ovviamente ha il suo peso in termini di prestazioni e di aspettative, ma ha al contrario concentra la sua problematica nella sua concezione tecnocentrica. In pratica l'errore qui è quello tipico di credere che il solo possesso dello strumento informatico sia sufficiente a garantirne il successo. Il resto ne è solo una derivazione o comunque ne assume un valore del tutto secondario e del tutto trascurabile.

ESEMPIO» *Ad una riunione dove si stava valutando il pregio dell'ultimo rilascio di una grande ed importante applicazione web finalizzata alla comparazione di prodotti di grande consumo (automobili), tutti ne hanno stimato l'alto livello di definizione e prestazioni accreditandone un successo garantito. Peccato che la tabella di comparazione non faceva combaciare le righe delle due tabelle che erano pubblicate affiancate le une alle altre. Questo piccolo particolare rendeva illeggibile l'informazione pubblicata.*

- **Culturali:** tipologia da non sottovalutare per nessun motivo, specie per il suo alto grado di danneggiamento potenziale su tutto il progetto. L'applicazione di abusati modelli di pensiero, spesso totalmente obsoleti e poco adatti all'alta specificità richiesta in questi tipi di progetto, costituisce una delle sue più alte prevalenti occorrenze, in termini statistici. Penso si possa considerare fra tutte le categorie la più subdola e sottovalutata, nonché la più difficile da rigenerare e riqualificare, maggiormente necessaria di tempo e di grandi impieghi di risorse.

Per comprendere meglio la serie di errori cui si vuole far riferimento in questo paragrafo sono state riportate delle semplici, dirette e specifiche domande, che sono convinto molti ne hanno incrociato l'applicazione:

- Sono un ingegnere, figuriamoci se non riesco a progettare un ambiente d'apprendimento a distanza?
- Se ho capito io capiranno sicuramente anche gli altri!

- Lo strumento funziona bene, sicuramente se non hanno raggiunto gli obiettivi di apprendimento è perché non si sono applicati!

ESEMPIO» *La ClubCorp Inc. società con 24.000 dipendenti pur avendo compreso l'importanza per i suoi manager di una formazione a distanza (sono stati investiti 250.000\$ utilizzando la piattaforma Lotus Learning Space) non sono riusciti a raggiungere i loro obiettivi di formazione sulla competenza direzionale (soft skill) perché mancava totalmente quella frontale.*

ESEMPIO» *L'iniziativa della Columbia University, denominata Fathom, pur accompagnata da blasonate organizzazioni con un budget di oltre 25 milioni \$, pur avendo realizzato una piattaforma considerata da molti un punto di riferimento, con 65.000 utenti ed oltre 2.000 tra corsi e seminari, ha prodotto una media di 33 utenti per corso. La motivazione è stata l'incapacità di superare la barriera culturale alla formazione online.*

Knowledge Management

③

Anche se proporzionalmente la gestione della conoscenza (KM) ha una maggiore maturità poiché nata molto prima dell'e-Learning, nella storia delle evoluzioni applicate e pur avendo tracciato ognuno anche percorsi nettamente differenti, certo non è da meno la serie di considerazioni sulle cause di fallimento rintracciate nelle varie analisi da me svolte durante la mia esperienza professionale acquisita, ma soprattutto durante le ricerche svolte per questa esposizione.

Queste cause di fallimento possono trovare le stesse categorizzazioni individuate per l'e-Learning e molti sono gli aspetti direttamente sovrapposti, infatti, fra loro sono complementari questi aspetti:

- Progettuali: sono inserite in questa categoria le cause di fallimento dovute ad errori pertinenti la costituzione del progetto, in pratica nella fase istruttiva le fonti non erano complete o hanno dato dati errati o ancora peggio durante la fase di analisi sono state interpretate in modo non conveniente.

ESEMPIO» *Una grande azienda ha prodotto una piattaforma di gestione della documentazione ed ha dato per scontato la possibilità di installare online i plug-in quando necessari. L'impatto organizzativo del progetto è stato tanto osteggiato da permettere di far intervenire addirittura i sindacati*

nel rifiutare l'obbligo dell'installazione del plug-in come modello discriminatorio e limitativo.

- Concettuali: in questo caso specifico è proprio lo svolgimento delle analisi il punto dolente, in quanto si dà credito a determinati concetti come se fossero quelli determinanti, per poi ricredersi del loro contrario durante la fase esecutiva. Potrebbe essere dato per scontato qualcosa che non lo è, così come al contrario non si vuole credere su di un fattore che, pur esistente, non è assolutamente visto ed analizzato.

ESEMPIO» *Nella fiera SMAU 2006 una grande multinazionale che commercializza una grande piattaforma di gestione della conoscenza, capace di gestire qualsiasi tipo di informazione e contenuto se memorizzato in un file, pur potendone gestire anche tutta la struttura di meta informazioni, alla domanda "Come è possibile con la vostra piattaforma gestire la conoscenza informale e tacita?" non sono stati in grado di darmi delle risposte applicative. L'unica cosa che mi è stato detto è che forse c'era un modulo aggiuntivo in Germania per questo caso limite. Al contrario le soluzioni possibili erano tutte dimostrabili e senza alcuna spesa aggiuntiva.*

- Culturali: spesso avviene che le fonti istruttive producano dati ed informazioni corrette e complete ed anche che le analisi siano svolte con coerenza e con metodo. L'unico aspetto decisivo, che ha poi prodotto un andamento fallimentare del progetto, è stato determinato da un non conveniente approccio al problema in termini di mentalità e livello culturale applicato.

ESEMPIO» *Mi è capitato di aver riscontrato solo a progetto già in fase di test, che le maggiori problematiche poi riscontrate dalla maggior parte degli utenti, fossero già state preventivate e risolte in termini di modifiche migliorative, da personale non formalmente specializzato e dedicato ufficialmente alla fase di analisi. In pratica gli esperti hanno fatto le loro considerazioni, non pensando che anche fra gli utenti ci fossero degli "esperti", però non laureati.*

Confini concettuali

È ormai considerazione comune credere nel mondo della ricerca che **eL&KM** possano essere considerati due ambienti o mega-argomentazioni diverse ma

totalmente interagenti fra loro. Se mi è permesso questa metafora, **eL&KM** si possono considerare le due facce della stessa medaglia. In altre parole la medaglia della competitività.

Le categorizzazioni e le classificazioni sono sempre dei costrutti mentali o delle astrazioni utili solo al fine di una loro migliore comprensione e possono anche facilitare la concezione delle analisi degli ambienti presi in oggetto.

Certamente lo studio più approfondito dei due fronti tematici può trovare una maggiore soddisfazione sui numerosi testi a loro dedicati, ma non è questa la sede per tali approfondimenti.

Sommario dei risultati d'argomento

Dal mio punto di vista spesso, se ci si attrezza mentalmente, si può apprendere molto di più proprio da un fallimento, ovviamente meglio se fatto da altri, ma non è detto, che da un successo clamoroso.

Saper gestire l'errore, del resto è inevitabile in qualsiasi tipo di progettazione, ed è molto più importante e conveniente che cercare di non commetterlo, cosa al quanto improbabile per la nostra natura umana.

Modelli di valorizzazione a confronto

Per comprendere cosa differenzia la mia Meta-metodologia applicata alla generazione dei modelli di valorizzazione e di conseguenza quali possono essere i suoi pregi e difetti, a mio parere è meglio confrontarla con alcuni modelli sviluppati da altri ricercatori o autori e da me selezionati perchè ritenuti significativi. Ovviamente questi modelli elencati non sono tutti quelli ad oggi presenti tra i vari ricercatori e probabilmente non saranno neanche sicuramente i più rilevanti. Il significato di queste testimonianze quindi è da ricercare nel tentare di illustrare, proprio con le differenze, la mia visione in termini di Modelli di valorizzazione e non di misurazione economica esclusiva.

Modelli per grandi società

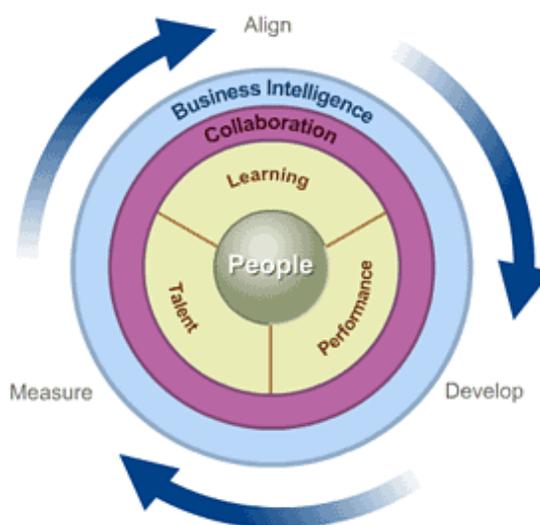


Ho voluto fare un accenno molto piccolo di grandi fornitori di soluzioni integrate per aziende di medie e grandi dimensioni, perché anch'esse, pur non essendo nell'ambito prettamente scientifico e di ricerca accademica, sono una realtà assolutamente da non dimenticare o sottovalutare. In ogni caso sono una

testimonianza di come in certi luoghi del mondo ed ambienti operativi sono disponibili modelli di soluzione molto personalizzati.

► **THINQ Learning Solution:** società Americana specializzata in sistemi integrati aziendali per la gestione dell'apprendimento per aziende da 1.000 a 100.000 dipendenti. La suite proposta è un LMS da gestire totalmente Via Web, gestisce e traccia tutte le attività riferite all'apprendimento, formando le basi per una cultura aziendale interna, con accesso in multi-lingue e nel rispetto della massima accessibilità.

► **Saba:** società americana *Leader* nella HCM – *Human Capital Management* (Gestione del Capitale Umano) fornitore di software e servizi dedicati che usa un suo modello centralizzato sui valori umani per incrementare la produttività e le prestazioni. La suite Saba è formata dai seguenti moduli: *Learning* – che fornisce un LMS (Learning Management System) per migliorare la



produttività e lo sviluppo, *Performance* – che aumenta le prestazioni delle attività in relazione ai propri obiettivi, *Talent* – riduce il rischio dovuto da comportamenti proattivi ed individua, sviluppa, traccia e gestisce i futuri leader, *Business Intelligence*¹ – garantisce la migliore visibilità del business in termini di risultati e come le persone sono allineate agli obiettivi dell'organizzazione, *Collaboration* – facilita il trasferimento di conoscenza, l'apprendimento tra persone e la gestione delle comunità di pratica, *People* – permette di sviluppare le abilità e le competenze delle persone.

¹ È un insieme di applicazioni e sistemi di sviluppo alle decisioni che permettono all'azienda di determinare e valutare obiettivi di business. Le maggiori sottocategorie sono i *DataWareHouse*, composti da procedure di accesso ai dati ETL, Struttura interna dei dati, Metadati e i Data Mart, sottoinsieme di dati aziendali orientati ad uno specifico scopo (query, reporting, OLAP e DSS). Luca Quagini (2004) Pag 110.

Punti d'intesa

Ottimo esempio di sistema informativo integrato ed ad alto livello di personalizzazione. Inoltre riesce a coniugare gli aspetti economici con quelli extra economici.

Punti discordanti

Purtroppo soluzioni come queste confermano che solo le grandi aziende essendo a disposizione di grandi capitali e dimensioni si possono permettere soluzioni di questo livello. Questo comunque non significa aver risolto tutti i problemi.

Punti di differenziazione

Non sempre la complessità dei problemi deve essere proporzionale alla spesa ed alla dimensione sia dell'organizzazione che del fornitore. Il livello di conoscenza è solo in proporzione alle proprie esperienze ed interrelazioni.

Modello di Phillips¹

2

Prevede cinque livelli di valutazione, che permette la determinazione del ROI – Return on Investment (ritorno sugli investimenti) dopo un complesso processo di valutazione, che può essere caratterizzato dai seguenti punti:

- Livello di soddisfazione del discente alla fine del programma di formazione.
- La competenza ed abilità acquisite.
- Come competenze ed abilità sono applicate nelle attività lavorative.
- Quantificazione e tipologia dei benefici conseguiti nel tempo.
- Costi del programma di formazione, attraverso il ROI. Confrontando costi e benefici.

Punti d'intesa

Ogni tipo di schematizzazione permette di accelerare e diffondere la conoscenza, specie se proposta da studiosi con tanta esperienza maturata.

¹ Esposito, Maltese (2003) – Modello di Jack J. Phillips (pag. 105)

Punti discordanti

Qualsiasi tipo di schematizzazione produce sempre una distorsione dei significati al momento dell'applicazione pratica, se non è prevista alcuna forma di personalizzazione, se non spontanea.

Punti di differenziazione

La Meta-metodologia qui presentata parte proprio dal concetto contrario, tentare di offrire un metodo per modellare il miglior metodo disponibile e sostenibile in quel momento solo per l'organizzazione in oggetto.

Modello di Kirkpatrick



Il modello di valutazione di Donald L. Kirkpatrick¹ è stato pensato per le seguenti motivazioni:

- Decidere se continuare a fornire un particolare programma di apprendimento.
- Migliorare i programmi futuri.
- Convalidare la propria esperienza ed attività come un apprendimento professionale.

Descrizione dei livelli di valutazione del modello di Kirkpatrick:

- » LIVELLO 1: Reazione – misura la reazione dei discenti al programma di apprendimento. L'obiettivo di questa misurazione è assicurarsi che i discenti siano motivati ed interessati all'apprendimento. Queste le linee guida da perseguire:
 - Determinare cosa vogliono trovare i discenti.
 - Creare un questionario per quantificare le reazioni.
 - Incoraggiare i commenti scritti ed i possibili suggerimenti.
 - Ottenere un grado di risposta del 100%.
 - Ricercare reazioni oneste e significative.

¹ Donald L. Kirkpatrick nel 1952 ha scritto per il suo dottorato "Evaluating a Human Relations Training Program for Foremen and Supervisors." Nel 1959 ha aggiunto il quarto livello per la valutazione dei programmi di apprendimento e nel 1994 ha pubblicato il suo migliore contributo "Evaluating Training Programs: The Four Levels."

- Sviluppare standard accettabili.
- Misurare le reazioni agli standard e prendere le appropriate decisioni.
- Comunicare le reazioni come appropriate con il proprio consenso.
- ▶ LIVELLO 2: Apprendimento – misura la conoscenza acquisita, le abilità sviluppate, o le attitudini cambiate come un risultato della formazione. L'applicazione di nuova conoscenza, abilità ed attitudini non è misurata in questo livello. Queste le linee guida da perseguire:
 - Usare un gruppo di controllo, se realizzabile.
 - Valutazione della conoscenza, abilità o attitudini sia prima che dopo l'apprendimento. Usare test su carta e penna per misurare la conoscenza e le abilità e sulle prestazioni per misurare le attitudini.
 - Ottenere una risposta del 100%.
 - Usare i risultati delle valutazioni per portare appropriate azioni.
- ▶ LIVELLO 3: Comportamento – misura il trasferimento dell'apprendimento o se il discente sta applicando nuove conoscenze, abilità o attitudini sul lavoro. Queste le linee guida da perseguire:
 - Usare un gruppo di controllo, se realizzabile.
 - Consentire un tempo sufficiente al cambiamento dei comportamenti da attuare.
 - Indagini o interviste uno o più dei seguenti gruppi: i discenti, i loro responsabili, i loro subordinati ed altri che spesso osservano il comportamento dei discenti al lavoro.
 - Scegliere un centinaio di discenti o un appropriato campione.
 - Ripetere la valutazione un numero appropriato di volte.
 - Considerare i costi della valutazione in confronto ai benefici potenziali.
- ▶ LIVELLO 4: Risultati – misura i risultati dell'apprendimento come si relaziona a fattori tipo la vendita, la produttività, il profitto, i costi, il *turn over* degli impiegati e la qualità dei prodotti e/o servizi. Queste le linee guida da perseguire:
 - Usare un gruppo di controllo, se realizzabile.
 - Consentire un tempo sufficiente al cambiamento dei comportamenti da attuare.
 - Misurare sia prima che dopo l'apprendimento, se realizzabile.
 - Ripetere la valutazione un numero appropriato di volte.
 - Considerare i costi della valutazione in confronto ai benefici potenziali.

- Essere soddisfatti dell'evidenza se la prova assoluta non è possibile ottenerla.

Punti d'intesa

Questo tipo di modello molto famoso e blasonato ha contribuito a stimolare molti altri studi, questo è sicuramente un fattore molto positivo.

Punti discordanti

Sono sempre più convinto che maggiore è il livello di dettaglio e di quantità che si produce in ambito informativo e maggiore è la probabilità di discordanze al momento dell'applicazione pratica. Ovviamente questo avviene se non sono previste delle metodologie e dei percorsi di assistenza e di tutoraggio applicativo.

Punti di differenziazione

Herbert Simon – La ricchezza d'informazioni crea povertà di attenzione. Dal mio modo di vedere la capacità di profondità d'analisi deve essere un risultato ottenuto tramite la metodologia e non fornito dalla stessa.

Modello di Kaufman



Questo modello ha trovato applicazione nella gestione delle procedure di Knowledge Mining¹, che a mio parere sono attualmente coinvolte nel considerare strategico il riuscire ad estrarre dati, informazioni e conoscenza dalle Base Dati o archivi presenti nelle organizzazioni. L'autore ha trattato nel suo articolo² l'esposizione delle evoluzioni metodologiche degli ultimi anni ed ha anche esposto la sua personale visione del dominio di soluzione.

¹ Kaufman K., Michalski R. S. (2005)

² Dr. Ing. Luigi Bella – ha realizzato due articoli pubblicati da itConsult.it (www.itconsult.it) "Oltre il Datamining: verso l'estrazione della Conoscenza tacita" - Come superare i limiti degli attuali sistemi di acquisizione e gestione della conoscenza e "La rappresentazione della Conoscenza Tacita: alla ricerca di soluzioni innovative" - Schemi dinamici di rappresentazione per modellare le conoscenze possedute dai dipendenti aziendali.

Punti d'intesa

Sono molto d'accordo sui limiti espressi con riferimento al livello di tecnologia attualmente ottenuto con le applicazioni di *Data Mining*. Sono anche concorde alla soluzione prospettata dall'autore in merito ad associare il Data Mining ad una rete associativa.

Punti discordanti

Mi sembra di ricordare le stesse osservazioni che i primi scienziati cibernetici nel '60-70 sviluppavano sulle potenzialità dell'Intelligenza Artificiale nel sostituire le capacità cognitive dell'uomo con procedure completamente automatizzate dai computer.

Spesso non si tiene in considerazione la qualità della documentazione che si presuppone debba ospitare la conoscenza ricercata in modo automatico dall'applicazione.

Sottovalutando la strutturazione del documento e della stessa conoscenza che ogni membro dell'organizzazione dovrebbe depositare e non considerando neanche la qualità della gestione della conoscenza sviluppata dalla stessa organizzazione, non è certo possibile poter ritenere di estrapolare qualcosa che abbia un grande valore aggiunto in termini di conoscenza. I risultati del Data Mining necessitano sempre di ulteriori rielaborazioni finali di tipo umano.

Sembra in linea di principio che basti creare in un file del testo con qualche immagine ed il tutto è più che sufficiente per garantire la presenza della conoscenza.

Punti di differenziazione

A mio parere si continua a confondere la conoscenza con l'informazione. Per poter estrarre conoscenza da uno o più documenti a mio parere, non ci si può fermare alla sola raccolta ed alla comprensione delle informazioni. Bisognerebbe poter accedere al come queste informazioni hanno permesso di ottenere i risultati, poter valutare i risultati ottenuti a fronte di un assetto globale, essere consapevoli dei rischi, delle difficoltà, delle risorse, soprattutto umane, del dominio del problema su cui poter strutturare un dominio di soluzione. Poter comprendere come gestire la ricerca & sviluppo, comprendere di quali strumenti, tecniche, tecnologie e metodologie sia necessario farsi carico. Ma soprattutto essere in grado di poter essere consapevoli di cosa di tutto ciò, da questo quadro generale e specifico

ottenuto, al momento dell'analisi serve o sia deficiente nella nostra organizzazione, ed inoltre poterne valutare i tempi a disposizione per una reazione di adattamento in modo da poterne poi valutare le possibili ripercussioni in termini di mercato concorrenziale. Questo per me significherebbe estrarre materiale utile e prezioso per la conoscenza.

Metodologia KPMG



La KPMG Consulting S.p.a.¹ ha ideato una sua metodologia di misurazione del ROI derivante dall'implementazione di una soluzione di e-Learning da loro fornita (KPMG, Cisco, Compaq). Questa metodologia parte dalla considerazione di comprendere quali sono le sfide e le opportunità offerte ed imposte dal mercato internazionale tramite l'implementazione di un complesso processo attuabile solo con un approccio strategico ed una soluzione integrata. La premessa da loro fornita considera che la soluzione e-Learning debba essere completa sotto il punto di vista dei servizi, della tecnologia e dei contenuti, ma soprattutto coerente agli obiettivi preposti, integrabile con i sistemi aziendali e scalabile e modulare nel tempo.

Senza entrare nei dettagli, questa metodologia prevede un processo di Project & Change Management, composto dalle seguenti fasi con durata da dimensionare:

- FASE 1 – Assessment Strategico, in cui sono stati identificati i seguenti fattori chiave di successo:
 - Sponsorship
 - Strategia di implementazione e road map
 - Variabili, strumenti e modalità dell'efficacia della soluzione (ROI)
- FASE 2 – Definizione processi ed architettura di riferimento
- FASE 3 – Implementazione ed integrazione

La misurazione dell'efficacia e dell'efficienza è strutturata su tre livelli, riprendendo il modello di Kirkpatrick, ed aggiungendo a quest'ultimo un quarto livello che

¹ La KPMG è un network globale di società di servizi professionali, attivo in 148 paesi del mondo con oltre 113 mila persone, con l'obiettivo di trasformare la conoscenza in valore per i clienti, per la propria comunità e per i mercati finanziari. Le società aderenti a KPMG forniscono alle aziende clienti una vasta gamma di servizi multidisciplinari, grazie ad un'approfondita conoscenza dei settori di attività e secondo standard d'eccellenza omogenei a livello globale. (www.kpmg.it)

quantifica i risultati ottenuti in termini di ritorno economico, ma anche il miglioramento delle performance aziendali.

Livello	Caratteristica	Strumenti
1	Reazione	Questionario
2	Apprendimento	Test
3	Performance	Check-List
4	Risultato	ROI

Il ROI è indicato come indicatore strategico di controllo per la gestione dei rischi, molto alta nei progetti di e-Learning, per meglio valutare gli impatti del progetto sull'organizzazione.

Inoltre la metodologia tende a perpetuare un processo che si evolve con un movimento circolare su questo percorso:

- Identificazione delle linee strategiche aziendali.
- Legare la formazione agli obiettivi d'impresa.
- Determinazione delle componenti strategiche nel progetto.
- Definizione delle variabili da monitorare nel ROI.
- Misurare il ROI prima e dopo.
- Diffondere e comunicare i successi.
- Aumentare la partecipazione all'iniziativa.

La metodologia KPMG per la misurazione del ROI (continua e focalizzata) per una soluzione di e-Learning prevede:

- Identificazione delle variabili da misurare: coerenti agli obiettivi programmati, senza limitarsi ai soli parametri economici ma considerare anche i fattori qualitativi (impatto sui processi e performance aziendale).
- Definizione degli indicatori di misurazione: tabella di coerenza tra fattori ed indicatori di misurazione.
- Omogeneizzazione dei risultati ottenuti: sono considerate due modalità¹
 - Prima e dopo dell'inserimento dell'e-Learning.
 - Confronto con altre realtà aziendali (*benchmark*).

¹ La metodologia KPMG prevede l'applicazione del *Management System Balanced Scorecard*.

La variabile quantitativa maggiormente indicata é la seguente:

- Risparmio di costo: (costo per formazione in aula + riduzione di tempo e spesa + costo del lavoro) – costo e-Learning.

Le variabili qualitative maggiormente indicate sono le seguenti:

- Aumento delle vendite:
 - Profitti per ciascun venditore.
 - Contatto con il cliente.
 - Aumento di *cross-selling*.
 - Ecc.

Risparmio € = attuale profitto x % di miglioramento atteso.

- Riduzione dei rischi
 - Identificazione delle competenze.
 - Certificazione delle competenze.
 - Formazione aspetti legali.
 - Formazione sul prodotto.

Risparmio € = difficile quantificazione oggettiva.

- Aumento dei profitti
 - Livello di prestazione.
 - Tempo di risoluzione dei problemi.
 - Costi amministrativi.
 - Costi di produzione.
 - Accorciamento del ciclo produttivo.
 - Ecc.

Risparmio € = riduzione costo / tempo x fattore.

- Riduzione del turn-over
 - Costo di *recruiting* per i neo-assunti.
 - Conservazione capitale intellettuale.
 - Immagine e clima aziendale.

**Risparmio € = riduzione del turn over x
(costo di ass. neo assunti + costo di formazione).**

- Aumento della *retention* dei clienti
 - % di *retention*.

- Costo per acquisire un nuovo cliente.
- Customer satisfaction.
- ecc.

Risparmio € = numero di clienti fidelizzati.

- Riduzione del *time to market*
 - Tempo impiegato per erogare la nuova formazione per nuovi prodotti.
 - Tempo impiegato per acquisire nuova conoscenza (T2C).
 - Tempo impiegato per consegnare la produzione (*Roll-out*).
 - Ecc.

Risparmio € = ciascun giorno in meno del parametro.

- Aumento della produttività
 - Vendite per venditore.
 - Chiamate per ora.
 - Prodotti per ora.
 - Ecc.

Risparmio € = ciascun aumento di % di produttività.

Punti d'intesa

Sono molto d'accordo nel considerare non solo i parametri economici, così anche in una visione più integrata degli aspetti da dover analizzare per un maggior e più coerente controllo e valutazione di un progetto di e-Learning.

Punti discordanti

Questo è un esempio di questa posizione limitata della visione d'integrazione, ovvero non sono considerati tutti gli aspetti che potenzialmente possono trovare un riscontro significativo. Comprendo la scelta di definire dei confini specifici, ma ciò a mio parere deforma il risultato globale.

Punti di differenziazione

La maggiore differenza con la Meta-metodologia qui presentata è dovuta dal credere che un elenco o un programma anche ben dettagliato non potesse rappresentare certo uno strumento sufficiente. Dal mio modo di vedere lo strumento più adatto è quello che nasce completamente dedicato alle necessità di quella singola organizzazione. Certamente una schematica di servizio ed una

metodologia di massima non guasta, ma sembra che comunque sia ancora l'organizzazione a doversi modellare per poter accedere alla metodologia presentata e non il contrario.

Management System Balanced Scorecard ②

E' uno strumento di supporto nella gestione strategica dell'organizzazione che permette di trasformare la missione sulle strategie attuative in un insieme coerente di misure o piani operativi, in modo da facilitarne la misurabilità. Questo metodo o sistema è stato sviluppato da Drs. Robert Kaplan (*Harvard Business School*) e a David Norton nel 1992, già da allora gli autori proposero un approccio olistico, con l'idea di superare i limiti della contabilità economico-finanziaria tradizionale attraverso una diversa misurazione delle prestazioni realizzate.

Con la maturazione del processo, da un primo inizio di Balanced Scorecard come scheda di misurazione si è passati ad un processo di management strategico.

I problemi previsti dai ricercatori furono così elencati:

- Strategia non condivisa, la sua attuazione non è misurabile.
- Risorse non allocate in funzione delle strategie.
- Processi non progettati in linea con le priorità strategiche.
- Disallineamento tra organizzazione, formazione, sistemi di incentivazione con le strategie.

Per il pieno superamento di queste problematiche gli autori hanno previsto diverse prospettive di valutazione delle prestazioni dell'organizzazione:

- La prospettiva finanziaria: misurazioni tradizionali con gli indicatori di prestazione e redditività. Individuazione degli obiettivi.
- La prospettiva del consumatore: miglioramento dell'offerta e del servizio al cliente. Individuazione delle misure.
- La prospettiva interna dell'organizzazione: miglioramento dei processi. Individuazione dei valori-obiettivi (target).
- La prospettiva d'innovazione e apprendimento: sviluppo organizzativo. Individuazione delle iniziative.

L'utilizzo delle *Balanced Scorecard* sono ormai diffuse e sono state analizzate delle interrelazioni possibili tra le diverse prospettive e i relativi obiettivi.

Punti d'intesa

Tutte le barriere concordate dagli autori ed altre di non minor importanza, non sono sempre facilmente risolvibili, questo a danno di qualsiasi tipo di miglioramento.

Punti discordanti

Per quello che ho potuto riscontrare dalla letteratura contemporanea, la presentazione di questa metodologia non si preoccupa assolutamente di essere compresa dai suoi stessi utilizzatori potenziali. Non sono previste alcune funzioni di apprendimento, assistenza, simulazione, prototipazione e progetti pilota. Sembra che per i relatori, come spesso accade, sia più che sufficiente che questa sia compresa dalle sole persone che la devono discutere, dimenticandosi che la maggior parte dell'organizzazione ne rimane completamente esclusa.

Punti di differenziazione

I migliori progetti a mio parere sono quelli che prima sono compresi ed accettati da chi li deve realizzare e poi da chi li deve finanziare e dirigere. Purtroppo non è sempre così, infatti, molti fallimenti dipendono proprio dall'insormontabilità delle barriere culturali sul terreno delle soluzioni.

Modello CLEAAB16¹



Mario Boccolini in un suo articolo ha presentato un suo modello di analisi su interventi di e-Learning che a suo parere trova le risposte alle limitazioni da lui riscontrate sui metodi analizzati nella presente realtà metodologica pubblicata dalla contemporanea letteratura di settore.

La metodologia sulla scelta dei fattori influenza la validità e la trasferibilità del modello e dei risultati analitici ad altre realtà applicative. Per ovviare a ciò sono state fatte due scelte preliminari:

- Identificazione degli stakeholder: cui corrispondono prospettive economiche di valutazione e priorità informative diverse, nella realtà sono i progettisti, i manager ed i finanziatori del progetto di e-Learning i soggetti che,

¹ Form@re - Una prospettiva pedagogico-economica per l'analisi dei costi dell'e-Learning e delle relazioni tra costi ed efficacia formativa: il Modello "CLEAAB 16" (Cost-Learning Effectiveness Analysis Activity Based a 16 attività progettuali) di Mario Boccolini - www.formare.erickson.it/archivio/novembre_dicembre_04/3_BOCCOLINI2.html

prendendo le decisioni che evidenzieranno la relazione tra costi e benefici futuri del progetto.

- Effetto di riferimento: la considerazione di base è che l'analisi dei costi debba essere sempre riferita ad un effetto d'efficacia e viceversa e che ad ogni abbinamento si può produrre un risultato diverso d'analisi, specie in un intervento nella sfera **A**pprendimento & **C**onoscenza. La soluzione prospettata è quella di aggiungere un effetto presente in ogni progetto di e-Learning, l'effetto formativo, che non è più specifico allo scenario organizzativo e può permettere una maggiore trasferibilità della metodologia e dei risultati della sua applicazione.

La metodologia CLEAAB16 si basa sui seguenti principi funzionali:

- Le attività, sono selezionate seguendo i principi della *Activity Based Costing*: un prodotto per essere ottenuto, erogato ed eventualmente venduto richiede lo svolgimento di attività, sono queste ultime che consumano risorse e quindi generano i costi. La maggiore motivazione per assumere le attività come punto di riferimento per l'analisi dei costi, è dovuta dal fatto che i consumi sono sempre in relazione alle attività che li determinano.
- Le tipologie didattiche, condizionano obbligatoriamente i livelli ed i tipi di costi per la realizzazione di un intervento nella sfera **A**pprendimento & **C**onoscenza ed ultimamente per l'e-Learning sono nati alcuni modelli specifici. Inoltre le competenze per la loro progettazione sono note, quindi possono essere analizzate con garanzia di trasferimento dei risultati.

Il modello CLEAAB16 (*Cost-Learning Effectiveness Analysis Activity Based a 16 attività progettuali*) è pedagogicamente orientato e finalizzato ad una maggiore validità e trasferibilità, ed ha la capacità di individuare le attività che possono diventare oggetto di costo e di classificare i costi in modo standard su 27 voci di costo, tipiche di un progetto *e-Learning*.

Tutte le attività sono state ulteriormente gestite anche sotto il profilo della *Project Management*, che ha prodotto delle *best practise* (migliori prassi) di riferimento.

Il modello è strutturato su di un *Activity Dictionary* (Dizionario delle attività), che volendo può essere personalizzato per l'organizzazione.

Macro Attività	Attività
Planning	Progettazione organizzativa
	Progettazione didattica
Predisposizione risorse materiali	Equipaggiamento
	Produzione dei contenuti digitali
Preparazione risorse umane	Formazione
	Marketing interno
	Motivazione e coinvolgimento
Erogazione	Tutoring
	Supporto tecnico
	Attività formative online
Valutazione	Valutazione formativa
	Valutazione sommativa
	Valutazione organizzativa e gestionale
Amministrazione	Gestione archivi
	Informazione
	Supporto organizzativo

Il modello è stato completato con l'individuazione dei consumi di risorse tipici per un progetto di e-Learning, nelle seguenti macro-famiglie:

- Compensi: remunerazioni corrisposte al personale.
- Spese erogative: consumi di risorse ricorrenti, con una vita utile non superiore ad un anno o inferiore ai 1.000 €.
- Costi capitali: riferiti alle immobilizzazioni, con beni con ciclo utile superiore l'anno o superiore ai 1.000€ di proprietà dell'organizzazione.
- Altri: costi non collocabili nelle classi precedenti e/o sostenuti dall'esterno dell'organizzazione.

Punti d'intesa

Ho trovato molto conveniente e coerente intendere strategico, per un progetto di e-Learning, il profilo pedagogico, non solo perché comunque trattasi di una forma o

modalità di formazione a distanza, ma perché non si capisce come ancora si possa pensare utile una separazione funzionale, già dalla fase di progettazione, per una dimensione così importante. Così come l'introduzione dell'analisi ABC (*Activity Based Costing*), dell'*Activity Dictionary*.

Punti discordanti

Non sono formalmente concorde con la credenza al principio di trasferibilità concettuale tra progetti o addirittura ancora peggio tra diverse organizzazioni. Anche perché l'unico modo funzionale possibile, potrebbero essere dato dai *Learning Objects*, di cui non mi pare di aver visto alcuna traccia.

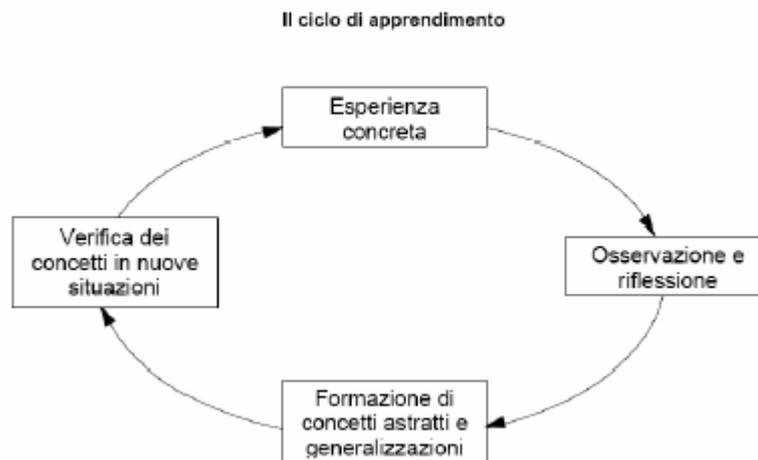
Punti di differenziazione

Avrei preferito una maggiore applicabilità ed un minor approfondimento accademico. A mio parere si dovrebbe dare maggior spazio a far comprendere agli operatori come è possibile progettare e realizzare un intervento di e-Learning. Per esempio non ho trovato alcuno studio su come poter operare sul campo, da dove poter iniziare, come e quali problemi si potrebbero incontrare. Soprattutto come risolvere il proprio caso clinico e non quello di laboratorio sviluppato in un ambiente asettico di qualche università o centro di ricerca.

Modelli d'apprendimento di Kolb ②

Questo modello d'apprendimento, denominato anche modello esperienziale, è molto utile specie in ambienti aziendali o lavorativi ed è ad andamento circolare, concependo il trasferimento dell'esperienza composto di concetti che a loro volta sono impiegati come guida nella scelta di nuove esperienze. Questo processo è composto di quattro stadi:

- L'inizio e la fine del processo, sono l'esperienza concreta.
- Osservazione e riflessioni sull'esperienza analizzate da diverse prospettive del proprio campo percettivo.
- Formulazione di concetti astratti per la ricerca dei significati di generale validità.
- Verifica empirica e formulazione sperimentale per l'estensione di nuove teorie.



Questo processo raffigura i quattro stadi dell'attitudine all'apprendimento perseguita generalmente da ogni individuo:

- Concretezza
- Riflessione
- Astrazione
- Azione

Secondo Kolb questo modello si sviluppa su due dimensioni polari operative, che l'individuo modellerà in funzione della contingenza e delle proprie estrazioni culturali: quella concreta/astratta e quella attiva/riflessiva. In relazione alla natura del problema o all'avanzamento dell'apprendimento, il modello s'auto adatta in termini di attitudini.

Punti d'intesa

Perché ho voluto citare questo importante modello di apprendimento in un altro tipo di modello riferito alla valorizzazione degli incrementi determinato da un intervento nella sfera **A**pprendimento & **C**onoscenza di un'organizzazione competitiva? Perché applicando modelli diversi o modificazioni od estensioni di questo, si produrranno indiscutibilmente delle conseguenze, non solo in termini di risorse e di prestazioni, ma anche di rischi e di variazioni sulla probabilità di raggiungere un certo tipo di risultato, magari solo didattico o pedagogico.

Punti discordanti

Questo può essere un bel esempio per comprendere come per un progetto nella sfera **A**pprendimento & **C**onoscenza parlare di soli parametri specie solo economici o solo quantitativi è veramente poco adatto e veramente poco coerente.

Punti di differenziazione

Ciò non toglie che si può e si deve analizzarne costi e benefici, magari anche con numeri e percentuali, il punto è la rigidità di questi significati e di questi pesi, in relazione della visione integrata e sistemica che dovrebbe sempre regnare su tutto il dominio del problema.

Peer Review



Questo è un sistema molto conosciuto nel mondo scientifico di valutazione paritaria, utilizzato spesso dalle istituzioni (università, centri di ricerca, osservatori astronomici) che permette di demandare a valutatori, solitamente esterni all'organizzazione, l'incarico e la responsabilità di valutare e delle volte decidere, selezionare o certificare documenti o informazioni trattate.

È una valutazione tra pari che permette di raggiungere il riconoscimento tramite valutazioni sviluppate da membri di pari valore e competenza precedentemente riconosciuti fra la comunità.

Esistono anche delle comunità, tipo la comunità di *Slashdot* (www.slashdot.org) in cui tutti gli articoli sono votati da tutti tramite la valutazione di un modificatore di ogni post, si possono poi creare delle "*web of trust*", maglie di fiducia¹. È una moderazione distribuita, dove ogni professionista è valutato da altri professionisti.

Questo è un sistema riconosciuto di valutazione che potrebbe trovare anche delle applicazioni nel campo privato, ovviamente con dovute modifiche.

¹ Termine nato in ambito crittografico (PGP) per stabilire l'autenticità dell'associazione chiave pubblica-utente, è un'alternativa all'affidarsi esclusivamente ad una certificate authority (o a una gerarchia di queste). Così come ci sono moltissime reti di computer, ci sono molte reti di fiducia indipendenti, e ogni utente (attraverso il suo certificato d'identità) può essere parte e fungere da collegamento tra molte di queste.

Punti d'intesa

Sicuramente il valore assegnato ad un certo aspetto, tema, argomento o parametro, non può essere definito e percepito da uno o pochi membri, ma da una comunità, specie se numerosa e di composizione coerente allo scopo. Infatti, la *Peer review* è composta di pari, così come la comunità che potrebbe valutare e certificare i valori trattati in un'organizzazione dovrebbe essere composta di tutte le persone coinvolte a quest'ultima, sia interni ma anche esterni (fornitori, clienti, ecc).

Punti discordanti

Come sempre ogni sistema ha i suoi lati "oscuri" o dei limiti. Studiandone le sue implicazioni su internet, ho rintracciato parecchie critiche a questo sistema, sostanzialmente si possono così elencare:

- Troppo lento.
- Troppo costoso.
- L'obiettività non è facilmente raggiungibile per varie motivazioni.
- Troppe le devianze provenienti dalla psicologia di gruppo che gestisce le decisioni.

Sommariamente quello che potrebbe apparire un grande e valido sistema di valutazione non interessata, ancora una volta spesso ha determinato l'applicazione di politiche di controllo. Molte sono le critiche su casi acclamati e storici.

Punti di differenziazione

La valutazione e la presa delle decisioni non è mai stata e penso non lo sarà mai immune di critiche e controvalutazioni. Quello che penso ci si debba domandare è se questo sistema non possa anche prevedere, là dove fosse necessario, una sorta di circuito di rivalutazione o la presenza di multi-percorsi che ne possano limitare la possibile distorsione.

SIX SIGMA



È un importante metodo o sistema di pratiche creato già dagli anni '20 da un gruppo di studiosi appartenenti alla *Quality Engineering* ma applicato per la prima volta dalla Motorola nel 1986. Ad oggi è un elemento della TQM – *Total Quality*

*Management*¹. Le maggiori compagnie che lo hanno adottato ora appartengono alle prime 500 organizzazioni più importanti del mondo in termini di competitività.

Da notare l'origine greca, giacché la lettera sigma nel mondo scientifico rappresenta la deviazione standard o misura di variazione di una popolazione dalla media. Il *Six Sigma* persegue la forza di sei deviazioni standard da monitorare e correggere, come fattore di qualità d'eccellenza. L'obiettivo della metodologia è quello di controllare la varianza dei fattori critici di alto valore strategico, questo produce affidabilità, reputazione e fiducia.

Il *Six Sigma* sviluppa sistematicamente processi per l'eliminazione dei difetti, ad oggi è stato integrato con un'altra metodologia dedicata al Problem Solving e *Product Design* (TRIZ²).

I suoi sei concetti chiave sono i seguenti:

- Qualità: dare molta importanza ai clienti.
- Difetti: non dare quello che i clienti vogliono.
- Capacità dei processi: quello che il processo può produrre.
- Variazione: quello che il cliente vede e sente.
- Operazioni stabili: monitoraggio continuo, processi previsti per sviluppare quello che i clienti vedono e sentono.
- Progettazione *Six Sigma*: far incontrare i bisogni dei clienti con la capacità del processo.

Il *Six Sigma* è composto a sua volta di altre due importanti metodologie: DMAIC – utilizzato per sviluppare i processi di business esistenti; DMADV – per creare design di nuovi prodotti o processi.

Tutta la gestione del processo ha creato una metodologia sistematica che prende il nome di DFSS – *Design for Six Sigma*, composto di un insieme di strumenti, di tecniche ed altre metodologie che ne conferiscono l'attendibilità dei risultati.

¹ Six Sigma – Total Quality Management (TQM) - www.isixsigma.com/me/tqm/.

² TRIZ – acronimo d'origine russa, metodologia conosciuta anche come Theory of inventive problems solving (TIPS), è stata creata per generare idee innovative e soluzioni di problemi, fornisce strumenti e metodi per la formulazione dei problemi, analisi di sistema, analisi del fallimento, modelli di evoluzione dei problemi ed è in netto contrasto con tecniche come il brainstorming e sulla generazione casuale delle idee. I suoi obiettivi sono creare un approccio algoritmico per l'invenzione di nuovi sistemi ed il perfezionamento di vecchi sistemi (en.wikipedia.org/wiki/TRIZ).

Punti d'intesa

L'idea guida non si può non dividerla, ha sicuramente preso le sue origini concettuali dai principi della cibernetica, in termini di feedback correttivi.

Il 91% delle 58 grandi compagnie che hanno aderito a questa metodologia hanno ottenuto l'appartenenza al S&P 500¹.

Punti discordanti

Molte sono le critiche a questa metodologia: è molto costosa e molto difficile da realizzare e mantenere nel tempo. In particolar modo richiede grandi investimenti in strumenti ed organizzazione.

Spesso quello che può essere valido per la maggioranza non lo è per alcuni, questa è una delle maggiori critiche alle pubblicazioni di metodologie auto referenziali.

Punti di differenziazione

E' forte il rischio della forza ideologica di queste metodologie, specie, quando diventano troppo "famosi". La critica maggiore è proprio quella di diminuire notevolmente il senso critico e di personalizzazione del proprio dominio di soluzione.

Modello di Rumble²



Il contributo al suo esordio nel 1989, è stato quello di aver definito le seguenti tipologie di costo da utilizzare nell'Analisi di Costo: costo del personale, costi di sviluppo, costi di produzione e di erogazione, costi investiti (fissi), ricorrenti e di locazione. Nel 1997 ha poi ulteriormente sviluppato il suo modello con i costi a carico degli studenti e dello staff (costi nascosti). La struttura di questo modello è di tre fasi: sviluppo, distribuzione e prodotto.

Punti d'intesa

La tipologia dei costi è sicuramente un fattore da non poter sottovalutare in un'analisi economica che vuole essere significativa e coerente.

¹ S&P 500 – indice che pubblica le 500 corporations più quotate al mondo (money.cnn.com/data/markets/sandp/)

² Mario Boccalini, Carlo Perich (2004)

Punti discordanti

La tipologia dei costi diretti ed indiretti ha poi avuto un'ulteriore espansione, questo dovuto anche alle ulteriori ricerche maturate a livello internazionale.

Punti di differenziazione

Ritengo sempre più importante sia la conoscenza delle relazioni informative, che il possesso della sola informazione.

Modello di Moonen

②

Il suo contributo (1997) è stato quello di essere stato il primo ad applicare per l'allocazione dei costi la tecnica ABC – *Activity Based Costing*, mentre non ha ritenuto considerare nelle voci di costo quelli sostenuti dagli studenti e dallo staff (Boccolini - Perich 2004) "...senza l'ABC ignoriamo il valore aggiunto da ogni singola attività, in quali attività abbiamo ottenuto una riduzione dei costi, come variano i costi delle attività in relazione ad un aumento o ad una diminuzione del numero di formandi";

Punti d'intesa

Ritengo sempre interessante ed opportuno sviluppare delle analisi di tipo economico e finanziario, sempre come visione integrata.

Punti discordanti

Uno degli svantaggi riconosciuti consiste appunto nel fatto che l'opera di individuazione e ricostruzione delle attività interne al progetto può rivelarsi molto onerosa.

Punti di differenziazione

A mio parere si dà troppa importanza nel quadro di un'analisi di valorizzazione finale e complessiva ai soli fattori di costo, specie se non visti nel loro valore relazionale. Sarebbe più interessante che l'ABC permettesse anche altri tipi di valorizzazioni delle attività, oltre a quella dei costi economici.

Modello di Bates

②

Discepolo e successore di Rumble, (1995) ha concentrato il suo intervento sull'analisi costi e sull'importanza dei costi fissi e variabili, con una struttura di modello a due fasi: produzione e distribuzione (Boccolini - Perich 2004).

Punti d'intesa

Grande economista che ha contribuito all'espansione analitica dei costi, l'importanza dei costi fissi e variabili è vitale, specie per le economie di scala.

Punti discordanti

In questo caso, ho avuto modo di riscontrare che l'attenzione dell'autore si è concentrata solo sull'analisi dei costi fissi e variabili, non espandendone con la stessa forza incisiva anche le altre tipologie, mi riferisco in particolar modo ai costi indiretti, nascosti ed informali, tipo gli switching cost, il lock-in ed i costi opportunità.¹

Punti di differenziazione

Sono convinto che nel momento in cui si presta attenzione ai costi, bisognerebbe doverlo fare in eguale modo anche sulle tipologie di benefici che ne derivano.

Modello di Bacsich e Ash²

②

L'importante contributo di questi ricercatori (1999) all'analisi costi è stato quello di aver prima analizzato tutte le ricerche fino a quel momento sviluppate sull'analisi dei costi riferiti alla formazione, averli sintetizzati (risorse umane, produzione, distribuzione, sviluppo, apparecchiature, materiali, servizi, amministrativi, nascosti). Inoltre hanno codificato maggiormente i costi nascosti in sottocategorie. Il loro modello è composto di: pianificazione e sviluppo, produzione e distribuzione, manutenzione e valutazione, garanzia di qualità (in ottica TQM – *Total Quality Management*). Successivamente nel 2001 il loro modello è stato rielaborato seguendo i principi della ABC, enfatizzando l'importanza della gestione dei costi indiretti.

Punti d'intesa

Alto il livello di definizione e di analisi, specie per il fatto che ha saputo integrare molto bene il livello di conoscenza acquisito con quello sviluppato dagli autori.

¹ Il valore attribuito da un fornitore ad un cliente è pari alla somma tra i costi del cliente + quelli del fornitore + valore di prodotto e marchio (C. Shapiro, H.R. Varian – 1999).

² Mario Boccolini e Carlo Perich, (2004).

Punti discordanti

Avrei preferito trovare anche una maggiore cura del lato pratico ed applicativo. Ritengo anche che una ricerca accademica non possa e non debba fermarsi alla sola comunicazione informativa o disamina oggettiva della bibliografia e della letteratura contemporanea. La sola teoria non ha grande efficacia per sviluppare significati progressivi ed applicativi.

Punti di differenziazione

A mio modo di vedere, il saper bilanciare teoria e pratica, apprendimento e conoscenza, dovrebbe essere il primo obiettivo di un ricercatore.

Modello Full Vs. Direct costing



Nessuno può di certo mettere in discussione l'importanza dei costi, così come non si possono sottovalutare le differenze tra le sue diverse tipologie principali (costi fissi, semivariabili e variabili). Quello su cui bisogna prestare molta attenzione riguarda la loro corretta impostazione, perché questo può influenzarne la quantificazione finale.

Nel caso dei costi di formazione, il metodo *Full Costing* imputa nella sua valutazione anche i costi di struttura, non direttamente imputabili. In questo caso diventa importante anche la metodologia per suddividere i costi fissi comuni per attività diverse.

Mentre con il metodo *Direct Costing* si tende ad imputare solo i costi direttamente imputabili a tale attività, che coincidono quasi sempre con quelli variabili.

Punti d'intesa

Nulla da dire sul rispetto delle pertinenze dei costi alle loro tipologie.

Punti discordanti

Classificare informazioni e certificarne la loro validità ed integrità, sono sicuramente due funzioni diverse, ma molto correlate nelle loro conseguenze reciproche in caso di cattiva gestione. In pratica trovo spesso uno sbilanciamento nell'esposizione di queste metodologie d'analisi costi in relazioni a progetti, specie nella sfera **Apprendimento & Conoscenza**, tra come il dato è prodotto a come il dato è analizzato. Spesso si descrive la funzione di raccolta senza offrire soluzioni operative per garantirne la loro attendibilità.

Punti di differenziazione

Nei processi riferiti alle organizzazioni bisognerebbe sempre ricordarsi di mantenere una visione integrata e sistemica di ogni singola parte presa in analisi. Preoccuparsi di analizzare un dato deve avere la stessa importanza in relazione alla sua qualità informativa.

Confini concettuali

Ovviamente non si può lontanamente pensare che quanto da me selezionato tra fonti bibliografiche e sitografiche può soddisfare la necessità di un'analisi più approfondita sulle differenze o similitudini di ricerche e correnti di pensiero da altri intrapresi sulle tematiche da me trattate.

Queste citazioni sono solo d'esempio e non vogliono assolutamente sostituire tutti i necessari riscontri veramente doverosi, dato l'obiettivo da me qui perseguito.

La mia strategia è di dar maggior valore a quanto da me esposto che a quanto da me non detto o comprovato, citando possibili analogie e differenziazioni, con l'idea di facilitare un processo di ricerca & sviluppo multi direzionale e distribuito.

Sommario dei risultati d'argomento

Occuparsi di valorizzazione conduce a sviluppare inevitabilmente delle valutazioni, che possono trovare riscontro tramite l'applicazione d'analisi e di riflessioni su un modello del problema che lo possa rappresentare concettualmente.

Poter riflettere su un insieme coerente di metodologie e modelli già creati da altri, a mio parere aumenta la possibilità di produrre più facilmente una propria opinione.

Tecniche, fattori ed analisi a confronto

Non è certo facile pensare di concepire una Meta-metodologia per l'implementazione di un modello di valorizzazione senza tener in considerazione gli elementi strumentali e tattici, senza pensare a tecniche adatte o tipi di analisi finalizzate, tutte comunque coinvolte sui fattori che analiticamente possono trovare un doveroso riscontro metodologico.

Quello che la storia dell'innovazione e della creatività ha insegnato o potuto dimostrare, è che la sola idea o intuizione spesso non basta, conta il confronto ed il riscontro, non solo nelle similitudini, ma spesso proprio nelle differenziazioni.

Il significato di questo paragrafo è proprio questo, capire che gli obiettivi perseguiti da questa tesi se pur molto ambiziosi non sempre necessitano di strumenti totalmente nuovi, ma di costruzioni di pensiero o mentalità differenti o aggiornate, diciamo più adatte o convenienti, ma sempre rigorosamente sostenibili.¹

Capitale Intellettuale

②

Chiamato anche solo immateriale, trova la sua massima valorizzazione proprio, quando è applicato alla capacità prodotta dalla conoscenza tramite l'esperienza orientata a creare una condizione di ricchezza, di stabilità, di fiducia e serenità nell'organizzazione che deve essere in grado però di incrementarlo e mantenerlo nel tempo.

Si possono distinguere delle tipologie di capitale intellettuale: quello umano, dedicato alla sfera interna dell'uomo, quello relazionale, riferito alla capacità ed istinto dell'uomo di vivere in gruppo e quello strutturale, che trova applicazione nella creazione nell'istinto dell'uomo di creare utensili o strumenti la dove si rende conto di non averne di idonei o sufficienti.

Vantaggi

L'essere umano, mi riferisco ad un normodotato², potenzialmente dimostra geneticamente una capacità innata di produrre capitale intellettuale ad alto valore diversificato, si tratta solo di comprenderne l'esistenza e le sue modalità di sviluppo.

Svantaggi

Questo concetto è tanto diffuso e condiviso, senza alcuna riserva, e rischia spesso di non trovare alcuna applicazione pratica o riferimento tangibile nelle

¹ Alcuni di queste tecniche, parametri, metodologie, piuttosto che analisi sono state adattate da ricerche provenienti da altri settori applicativi, tipo quello farmacologico, con il fine di trovare un riscontro di valutazione economica, ma anche di qualità dell'intervento che si esprime in incremento di valore aggiunto.

² Garzanti Linguistica - agg. e s. m. [f. -a] (psicol.) si dice di soggetto dotato di intelligenza media.

organizzazioni. Si sta trasformando più in una leggenda metropolitana¹ che di qualcosa di realmente fattibile e perseguibile. Senza una doverosa cultura e abilità nel preservarne e svilupparne il suo valore nel tempo, se ne deteriora notevolmente anche la sua capacità innata di produrre reddito, ricavi e quindi utili anche economici.

Conto economico

②

Il conto economico, così come lo stato patrimoniale e la nota integrativa, fanno parte dell'insieme delle documentazioni, che prende il nome di bilancio d'esercizio. L'impresa deve redigerlo per legge periodicamente, in modo da rappresentare oggettivamente la situazione patrimoniale e finanziaria ed anche il risultato economico.

Questo importante documento confronta i costi con i ricavi di competenza del periodo amministrativo considerato, illustrando il risultato economico come incremento o decremento del capitale netto aziendale come effetto della gestione economica realizzata.

La gestione si esprime in diverse tipologie: caratteristica (gestione tipica), extra-caratteristica (operazioni estranee alla gestione tipica), finanziaria (reperimento mezzi finanziari e impiego risorse eccedenti), straordinaria (fenomeni non ripetibili ed occasionali).

Vantaggi

E' un ottimo strumento di valutazione e controllo economico e finanziario, che permette di poter comprendere l'andamento dell'organizzazione.

Svantaggi

Essendo molto complesso è facile produrre un risultato non corretto e fuorviante, le difficoltà sono riferite alla gestione dei costi e ricavi nel tempo, ai principi di valutazione applicati ai capitali, l'inevitabilità di fattori soggettivi nella sua determinazione.

¹ La leggenda urbana o leggenda metropolitana è un genere di leggenda contemporanea che consiste in storie insolite e curiose raccontate dalla gente, che acquistano credibilità passando di bocca in bocca.

Stato Patrimoniale

②

Secondo documento economico finanziario appartenente al bilancio d'esercizio imposto anche dalla normativa vigente. La sua funzione è quella di definire la situazione patrimoniale di un'organizzazione in un determinato momento, confrontando le attività, il valore dei beni materiale ed immateriali impiegati, con le passività, le fonti di finanziamento.

Vantaggi

Documento estremamente importante per la valutazione della gestione economica finanziaria dell'organizzazione, dedicato in particolar modo alla dimensione patrimoniale che ne garantisce la sua durabilità e liquidità.

Svantaggi

Ancora più complesso e compromesso del conto economico da fattori non solo soggettivi, ma anche di correttezza deontologica. Potrebbe essere molto fuorviante se non visto in modo integrato agli altri ambiti non economici e finanziari dell'organizzazione.

Budget economico

②

Con questo termine, che può assumere diverse nomenclature (*profit plan, business plan, tableau de borde*), sommariamente la sua funzione è quella di programmare in modo dettagliato come l'organizzazione tramite la pianificazione di attività intende realizzare i propri obiettivi, impegnando delle risorse ed affrontando dei rischi in un periodo di solito uguale all'esercizio economico (un anno).

I dati inseriti solitamente sono il risultato delle elaborazioni di metodo e di concetto che i manager producono, anche a fronte di dati ed informazioni monitorati dai vari sistemi informativi che l'organizzazione deve assolutamente gestire ed aggiornare.

Vantaggi

È un ottimo strumento di pianificazione cui non ci si può esimere nel non definire, sia sul fronte della preventivazione che della consuntivazione.

Svantaggi

Potrebbe essere molto fuorviante se a questo strumento si confida un'eccessiva fiducia, questo in particolar modo per attività legate a mercati molto dinamici ed instabili, tipo quelle dedicate al mondo internet.

Valore Aggiunto

②

E' una delle più strategiche configurazioni di reddito calcolabili con il Conto Economico in grado di valutare il risultato economico e comprendere i processi di formazione della redditività e del reddito.

Il valore aggiunto esprime il valore dell'impresa creato grazie alle sue capacità interne (beni strumentali + risorse umane) aggiungendo quello dei materiali e dei servizi acquistati esternamente.

Vantaggi

È un ottimo strumento analitico, sia sul piano dell'economia industriale (informazioni sulla struttura del sistema produttivo), che su quella politica (interpreta i processi di creazione e distribuzione della ricchezza), che di quella aziendale (formazione dei risultati economici).

Svantaggi

Un incremento di valore aggiunto non si dovrebbe ottenere più solo con il miglioramento della redditività, ma anche diminuendone i costi di produzione e migliorando la produttività del capitale investito e del lavoro impiegato. Questo tipo di risultato purtroppo questo documento lo può solo misurare e non provocare.

Project Management

②

Nato dall'organizzazione delle attività belliche della seconda guerra mondiale, si basa sulle metodologie che puntano a controllare le attività e gli eventi, fissando delle regole, ponendo dei limiti e rispettandone dei vincoli. Questo per il solo fine di condizionare l'imprevisto e controllare il caos.

Considerando che certo non è stata questa metodologia a dare i natali alle innumerevoli opere millenarie ancora oggi presenti nel mondo, la sua funzione è più che altro da ricercare nel successo della valutazione, nella comprensione dello sforzo del progettare e del dimensionamento dei maggiori fattori di rischio (*scope*

and resource management), oltre che ai relativi fattori produttivi e strumentali necessari allo scopo.

Senza voler dare troppo profondità a questo grossissimo tema, le maggiori metodologie ad oggi più applicate e riconosciute sono: il GANTT¹ ed il PERT² (*Program Evaluation and Review Technique*). Non considerando il fatto che da queste due macro metodologie ne sono derivate altre (CPM, Monte Carlo, ecc), sono qui citate come significative solo queste, con l'idea che da queste si possono poi fare ulteriori approfondimenti applicativi.

Vantaggi

Sicuramente la gestione delle risorse in considerazione al suo impiego nel tempo permette una migliore visibilità sia delle opportunità che dei rischi, nonché degli imprevisti. Poter utilizzare uno strumento che coniughi la necessità di gestire dinamicamente le attività in relazione agli eventi esterni o interni imprevisti, pur mantenendo fede non solo ai tempi ma anche a parametri quantitativi e qualitativi riferiti ai processi produttivi, ha sicuramente un alto valore strategico.

Svantaggi

La parcellizzazione delle attività e delle competenze operative spesso condiziona e deforma la capacità di analisi, producendo risultati non conformi o evidenziando soltanto alcuni aspetti, spesso anche secondari.

Matrice EAD



E' una tecnica di rappresentazione di dati che permette, dopo aver analizzati i rapporti tra consumi e risultati nelle attività progettuali, di costruire una matrice di dipendenze tra costi e attività (EAD – *Expense Activity Dependance*)³, che faciliteranno la comprensione delle voci di costo in termini di valori e di modalità con cui i consumi si verificano. Lungo le colonne della matrice sono collocate le

¹ Wikipedia - Il diagramma di Gantt è uno strumento di supporto alla gestione dei progetti, così chiamato in ricordo dell'ingegnere statunitense che si occupava di scienze sociali che lo ideò nel 1917, Henry Laurence Gantt (1861 - 1919).

² Wikipedia - È una tecnica di project management sviluppata nel 1958 dalla Booz Allen & Hamilton, Inc., in collaborazione con l'ufficio Progetti Speciali della Marina degli Stati Uniti.

³ Boccolini e Perich (2004) – riferimenti di ricerca Morrow – Bubbio – Roztockki.

attività, mentre le voci di costo sono disposte sulle righe. Ogni cella rappresenta l'ammontare della risorsa consumata in un'attività di progetto.

Vantaggi

Il modello matriciale è molto utile per la sua natura anche ad analisi computerizzate, oltre ad essere facilmente parametrizzabile per successive analisi di confronto.

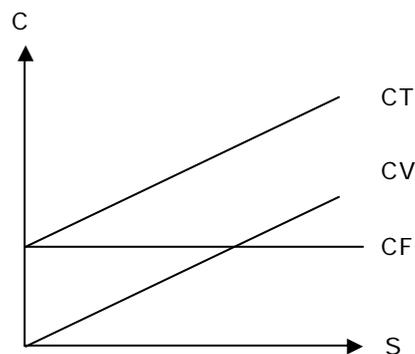
Svantaggi

Non sempre tutto è facilmente rappresentabile con un numero o ancor di più confrontabile con un coefficiente di raffronto.

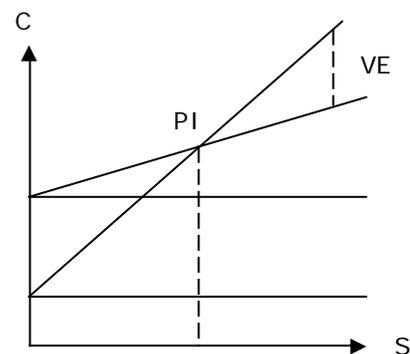
Punto di pareggio

②

Indiscutibilmente ogni centro di costo rilevato nel modello economico dell'organizzazione in analisi, sarà o totalmente un costo fisso, quindi non variabile in funzione della produzione, o totalmente un costo variabile, quindi variabile in funzione della produzione o avrà una componente di entrambi diversificata.



S – Asse ascissa – Studenti
 C – Asse ordinata – Costi
 CF – Costi Fissi
 CV – Costi Variabili



S – Asse ascissa – Studenti
 C – Asse ordinata – Costi
 PI – Punto Indifferenza (Bep)
 VE – Valore Economico

In forma molto semplificata, anche perché non è questa la sede per un'analisi approfondita su questo tema, il bilanciamento del volume delle entrate prodotte ha un punto di svolta da cui i costi fissi sono coperti e di conseguenza anche quelli variabili (PI). Come si può notare la ricerca del Punto di Indifferenza può essere utilizzato anche per analisi comparate fra due modelli di analisi.

Le considerazioni sul PI sono molto importanti anche per tutto ciò che riguarda le economie di scala, che saranno convenienti fino a che il costo marginale unitario rimane inferiore al costo medio totale.

Vantaggi

Rappresenta facilmente e velocemente il bilancio della copertura dei costi in relazione ai volumi di produzione, quindi la soglia di passaggio dalla perdita al ricavo.

Svantaggi

La sua validità ed efficacia dipende non solo dal suo grado di aggiornamento, ma anche dalla bontà delle analisi di classificazione e ripartizione svolte precedentemente sui costi fissi e variabili. Non tiene inoltre in considerazione tutti i benefici di valenza extra-economica, sempre che non è possibile poterli monetizzare con qualche coefficiente affidabile e coerente.

Hard & soft benefits¹



I parametri coinvolti nel processo di valorizzazione sono tipicamente suddivisibili in due grandi categorie, la prima più oggettiva e quantitativa, la seconda più soggettiva e qualitativa, oltre che intangibile. Gli indicatori di tipo hard benefits sono nella media i seguenti:

- Aumenti di produttività: unità prodotte, unità vendute, task completati, ecc.
- Aumenti di qualità: meno difetti, meno guasti, meno rilavorazioni, ecc.
- Aumenti nella customer satisfaction: aumento percentuale clienti soddisfatti, meno reclami.

¹ Computer Business Italy – Indicatori per l'e-Learning (www.cbritaly.it/Sezioni/Spazio-e-learning/Indicatori-per-l-e-learning).

- Miglioramenti nei progetti e nell'organizzazione: riduzione dei ritardi, dei tempi "morti", miglioramento degli HR *indicators* (*turn over* del personale, tasso di *retention*, ecc.).
- Ecc.

Quelli di tipo soft benefits sono i seguenti:

- Miglioramento della comunicazione interna.
- Miglioramento della job satisfaction.
- Diminuzione del conflitto.
- Ecc.

Vantaggi

La classificazione ed identificazione dei benefici oggettivi da quelli soggettivi è sicuramente un fattore importante e necessario.

Svantaggi

Il problema è dato dal fatto che una volta iniziata un'identificazione delle voci di pertinenza maggiormente quantitativa da quella qualitativa, spesso il rigore d'indagine analitica si ferma lì. La difficoltà è proprio quella di riprendere la riqualificazione anche dal secondo livello di analisi delle voci. In questo caso di beneficio. In pratica sia per i costi che per i benefici, ogni livello volendo è ulteriormente suddivisibile in altre sotto componenti. Quindi, si tratta di dimensionare la profondità voluta, non solo di tipo verticale, ma anche orizzontale, perché il confine tra oggettivo e soggettivo non è mai così chiaro.

ROI



Il *Return On Investment* è un indice che rapporta i benefici monetarizzati al netto dei costi con il capitale investito. In pratica è il rapporto tra i benefici netti ed i costi totali, che è calcolato ricavando i benefici netti tramite la differenza fra ricavi medi e costi medi moltiplicati per il numero degli studenti.¹

Nell'*e-Learning* esprime il ritorno degli sforzi di formazione e sviluppo, in relazione all'investimento sostenuto.

¹ E-learning: una guida operativa – G. Esposito, G. Mantese – Franco Angeli (pag. 112)

Il margine di contribuzione unitario può essere prodotto dalla differenza tra ricavo medio e costo variabile medio. Solitamente si registrano queste principali categorie di benefici:

- Risparmi di costi di lavoro o incrementi di produttività.
- Incrementi delle entrate.
- Risparmio sui costi.

Più in generale si possono identificare le seguenti macro cluster¹ da cui poter ripartire categorie più specifiche sulla base dell'organizzazione in oggetto:²

- Produttività ed efficienza.
- Vendite e profitabilità.
- Qualità dei prodotti o dei servizi.
- Servizi ai clienti e loro soddisfazione.
- Salute e sicurezza delle risorse umane.
- Organizzazione e sviluppo dell'apprendimento e della formazione.
- Clima, cultura, prassi dell'organizzazione.

Il modello ROI

La letteratura contemporanea ne distingue di numerose tipologie provenienti da altrettanti numerosi ricercatori, ma tutti sono concordi nel focalizzare l'importanza di un processo permanente costituito dall'organizzazione.³

Questo processo logico e sistematico normalmente è costituito da passi sequenziali e per essere efficace deve essere semplice, economico, credibile e flessibile. Infatti, ogni passo che lo compone in realtà è un metodo che la stessa organizzazione ha la libertà di definire autonomamente.

- » PASSO 1: Informazioni preliminari.
- Scopo della valutazione: orientamenti sul tipo di dati, gli strumenti, la rilevazione dati, tipo di analisi e modalità di comunicazione dei risultati.

¹ Garzanti Linguistica - stat.) gruppo di elementi contigui di una popolazione statistica (p. e. un gruppo di abitanti nello stesso caseggiato).

² May J. (2001) Showing that enterprise training pays: lesson from literature – National Center of Vocational Education Center, Australia

³ Calvani, Rotta (2000) – Scheda d'approfondimento: Return on investment, una tecnica per la valutazione della formazione in azienda di Eleonora Benvenuti.

- Strumenti di valutazione: scelta degli strumenti di raccolta (95), in funzione del tipo d'intervento, allo scopo della valutazione, ai tempi, al budget disponibili.
- Livello di valutazione: maggiore è il livello, maggiore la credibilità e l'accuratezza e maggiore è la difficoltà ed il costo operativo.
 - Livello 1: Reazioni – indica il potenziale impatto del programma.
 - Livello 2: Testing – previsione del valore del programma o rinforzo dei risultati.
 - Livello 3: Capacità e competenza – misura l'impatto sul lavoro.
 - Livello 4: Risultati di business – misura l'aumento della produttività, la diminuzione dei costi, l'aumento del servizio al cliente, la diminuzione dei tempi di risposta, ecc.
 - Livello 5: ROI.¹
- Tempistica di valutazione: momento in cui effettuare la rilevazione dei dati.
 - ▶ PASSO 2: Raccogliere dati successivi al programma.
- Questa fase è quella di maggior dispendio di tempo, per il fatto che i risultati voluti dall'applicazione dell'intervento nella media necessitano di un certo intervallo temporale dal suo termine, ecco perché è importante effettuare delle misurazioni anche dopo un certo intervallo di tempo, ecc.
- Le fonti dei dati possono essere formate da due tipologie: *hard* e *soft*.
- I dati hard sono quelli oggettivi, facili da misurare e monetizzare, composte di misure comuni riferite all'incremento dell'output, il miglioramento della qualità, il risparmio di tempo e di costi, ecc.
- I dati soft sono quelli soggettivi, carichi di aspetti comportamentali, più difficili da misurare e da trasformare in moneta, quindi (nella logica economica) poco credibili. Possono riguardare abitudini di lavoro, atteggiamenti, capacità, sviluppo ed avanzamento, iniziative, ecc.
 - ▶ PASSO 3: Isolare gli effetti del programma.
- Una delle maggiori difficoltà di tutto questo sistema di misurazioni è l'isolamento dei fattori.² L'obiettivo è che per misurare (teoricamente)

¹ Esiste il Metodo EVA, che a differenza del Cash Flow ROI, indica se nel corso del tempo è stato creato o distrutto del valore, misurando direttamente l'operato dei manager. Luca Quagini (2004) pag 38.

² Sultan Kermally (1997) Pag 18 – Formula una classificazione di drivers e le relative influenze sulle performance aziendale. Gli esterni sono, gli STEP determinati dai fattori

L'incremento delle prestazioni è prima necessario isolarne gli altri effetti, in modo da poterne apprezzare il valore riferito all'intervento (che potrebbe per esempio formativo).

- ▶ PASSO 4: Convertire i dati in valori monetari.
- Diverse sono le strategie da adottare per la conversione delle misurazioni in valori monetari, che sono in relazione con il tipo di dati e dalla situazione. L'accuratezza dei dati e la credibilità del processo di conversione sono elementi importanti per mantenere alta la fiducia del *top management*. Le strategie più importanti sono le seguenti:
 - Incremento di output.
 - Miglioramento della qualità.
 - Risparmi di tempo.
 - Uso dei costi storici.
 - Stime di esperti.
 - Ecc.
- ▶ PASSO 5: Tabulare i costi del programma.
- L'identificazione dei costi diretti ed indiretti dell'intervento è molto importante per la ripartizione e per la successiva analisi dei conti economici e di costo. Le principali metodologie per la classificazione dei costi sono le seguenti:
 - Per descrizione delle spese.
 - Per categorie, molto più adatta all'analisi comparata.
- La tabulazione comprende anche una nota informativa sulle modalità di rilevazione e analisi dei costi stessi.
- ▶ PASSO 6: Calcolare il ritorno degli investimenti.
- Il ROI è determinato dalla comparazione tra i costi ed i benefici netti del programma (i benefici netti sono dati dai benefici lordi meno i costi).
- Benefici netti = benefici lordi – costi.
- $ROI = (\text{benefici netti}/\text{costi}) \times 100$.
- Il ROI indica che per ogni unità monetaria investita (€) ne ritornano una certa quantità indicata dal parametro.
- ▶ PASSO 7: Identificare i benefici intangibili.

Sociologici, Tecnologici, Economici e Politici. Gli interni sono, lavoratori, top management, leadership, cultura, processi e prodotti dell'organizzazione.

- Generalmente i benefici intangibili sono dati soft, che non possono essere convertiti in valore monetario perché troppo soggettivi, ma che comunque sono riportati come valore aggiunto per l'organizzazione.
- Nella prassi analitica dei dati raccolti sono utilizzati per evidenziare delle caratteristiche relative all'intervento in esame, per giustificare nuovi interventi, sempre come dati qualitativi, quindi non rientranti in ulteriori analisi. In pratica servono per supportare un ulteriore livello di analisi decisionale.
- Per benefici intangibili¹, possono essere i seguenti:
 - La crescita del *commitment* (impegno) nell'organizzazione.
 - L'aumento della *Job satisfaction* (soddisfazione nel lavoro).
 - La riduzione dei conflitti e dello stress.
 - Il miglioramento del lavoro di gruppo.
 - La riduzione dei reclami.
 - Il miglioramento del servizio al cliente.
 - Ecc.
- ▶ PASSO 8: Implementazione
- I punti critici cui prestare attenzione nell'implementare il processo di determinazione del ROI sono i seguenti:
 - Programmazione: è di vitale importanza e deve prevedere lo sviluppo del piano stesso, delle politiche e delle procedure, inoltre deve essere totalmente approvato dal *top management*.
 - Preparazione dello staff sviluppo delle risorse umane: è importante il pieno supporto anche di questo reparto che di solito lo sottovaluta.
 - Avviamento del processo: scelta del tipo di piano, degli incontri periodici e dei gruppi di discussione.
 - Formazione del *management*: è responsabile dell'assegnazione delle risorse per questo processo, quindi deve essere in grado di poterlo valorizzare in modo pieno.
 - Comunicazione dei risultati: bisogna prestare molta attenzione a cosa comunicare ed a chi.

¹ Garzanti Linguistica - (fig.) che si deve rispettare e lasciare intatto, inviolabile.

Vantaggi

- » E' utile per analizzare in dettaglio molte delle variabili che incidono sul successo di un progetto.
- » Ha fatto comprendere che il solo investire in ICT non fosse sufficiente per garantirsi il successo e la competitività. Investire nella sfera **Apprendimento & Conoscenza** crea un ritorno economico.
- » Ha ufficializzato il contributo delle risorse umane al miglioramento dell'organizzazione, gratificandone il livello di qualità raggiunto.
- » Può facilitare la comprensione per la gestione delle priorità in termini di maggior impatto sull'organizzazione.
- » Accentua l'attenzione sui risultati per tutti i programmi esecutivi.

Svantaggi

- » Le organizzazioni tendono a calcolare il ROI solo dopo che gli investimenti sono già stati implementati.
- » Isolare e limitare i benefici di un progetto e quantificarne i costi ed i guadagni correlati è sempre troppo complesso e dinamico, quindi quasi mai ottenibile.
- » È sempre molto difficile capire cosa conviene misurare.
- » Da solo il Roi non riesce a misurare tutte le componenti di un progetto, servono anche altri indicatori.
- » Richiede molte risorse e tempo per poterlo ottenere e mantenere, anche perché il suo calcolo varia in funzione delle quantità e tipologie di variabili da considerare.
- » Molti sono gli studiosi che trovano nella monetarizzazione dei benefici la causa prima dell'inapplicabilità del ROI nei processi formativi, visto l'alta immaterialità che li distingue, l'impossibilità di dissociarne gli effetti e l'alta imprecisione dei benefici economici.

Risk Adjusted ROI



Estende l'efficacia del ROI aggiungendone il costo del denaro nel tempo per scontare i benefici ed i costi nel tempo.

Vantaggi

Di solito i benefici sono maggiori dei costi nel trascorrere del tempo, quindi la considerazione dell'applicazione dello sconto né abbassa il rapporto.

Svantaggi

Più è dettagliato il parametro più se non analizzato in modo integrato a tutta la situazione ed il contesto, ne aumenta la sua influenza fuorviante.

ROE¹

2

Se il ROI è maggiormente indicato a misurare gli "*hard beneficts*", ovvero indicatori oggettivi dedicati maggiormente alla sfera gestionale, all'organizzazione del lavoro, in quanto più predisposti alla trasformazione monetaria, il ROE (*Return On Expectations*) lo è per la misurazione dei "*soft beneficts*". Questi ultimi sono di tipo soggettivo, riguardano i processi intangibili della comunicazione, della gestione del conflitto, del clima, ecc. e sono più difficili da trasformare in valori economici monetari.

In particolare nel settore formativo, oltre al calcolo del ROI molti sono i ricercatori che considerano più efficace ricorrere ad una "*common sense measure*", il ROE, il "*ritorno (economico) sulla base delle aspettative*". In pratica la trasformazione in termini economici e la quantificazione delle attese in rispetto agli effetti prodotti dall'applicazione dell'intervento nella sfera **Apprendimento & Conoscenza** ritenuti indispensabili, è riferito da una tabella di aspettative, rispetto alla quale sono misurati e confrontati i risultati finali.

La formula del ROE è espressa in percentuale ed è la seguente:

Benefici effettivi monetizzati x 100/Benefici attesi monetizzati.
--

¹ Ritorno sul capitale investito (Return on Capital Employed-ROCE), calcolato con il rapporto tra Utile Operativo e Capitale Investito. Il Capitale Investito è il totale dell'attivo diminuito delle attività correnti. Il ROCE indica che uso ha fatto il *management* dei fondi totali a disposizione dell'azienda e ne misura la redditività. C'è valore aggiunto solo se il ROCE è superiore al costo del capitale. Sultan Kermally (1997) pag. 83.

Vantaggi

Analizzare fattori non pertinenti direttamente i costi, ma maggiormente valorizzanti i benefici, che bilanciano sicuramente la bontà dell'analisi.

Svantaggi

Può essere considerato un passo in avanti, ma non il conclusivo, in quanto anche altri fattori possono inficiarne la qualità di valutazione, come i costi ed i benefici indiretti o esterni per esempio.

L'indicatore (e)¹

②

Il ROI calcolato sull'*e-Learning* a confronto dei sistemi in presenza, di solito è focalizzato sui risparmi dei costi di formazione, con una tassonomia più o meno strutturata.

Le peculiarità economiche dei due modelli sono diametralmente opposte:

- *e-Learning*: alti costi di progettazione per l'*e-Learning* e bassi costi di distribuzione e consegna (*delivery and deployment*).
- Tradizionale: alti livelli di costo già dall'erogazione.

Il risparmio dell'*e-Learning* sulla formazione tradizionale si attesta intorno al 50%.

C'è sempre da dimensionare il volume d'erogazione, inteso sia intermini d'iscritti, che di numero di corsi e/o percorsi, che di numero di sessioni.

Oltre alla monitorizzazione dei due maggiori parametri che ne qualificano i rispettivi benefici, che sono:

- Efficienza dell'apprendimento, inteso come miglior rapporto tra i contenuti appresi e contenuti utili sul lavoro.
- T2C (*time to competency*): intesa come velocità dell'intervento formativo alla sua messa in pratica.

Si è individuato un altro indicatore E che permette di esprimere una diversa valutazione sulle aspettative sempre nella sfera **A**pprendimento & **C**onoscenza:

E = contenuti utili all'utente / totale dei contenuti trasmessi.

¹ Computer Business Italy – Indicatori per l'eLearning - www.cbritaly.it/Sezioni/Spazio-e-learning/Indicatori-per-l-e-learning.

L'*e-Learning* sembra avere tutte le caratteristiche per soddisfare con alti valori questo parametro, perché oltre che ad ottimizzare l'architettura informativa dell'ambiente, oltre ad occuparsi di rendere la navigazione maggiormente allineata ai principi percettivi dell'utente, permette di poter concentrare la sua l'attenzione e la sua fiducia sulla qualità dei contenuti selezionati e modellati. Questo consente di poter trasferire o acquisire la conoscenza da trasformare con l'applicazione in esperienza, nel breve e nel medio/lungo periodo, senza perdite di tempo e d'energie preziose da parte di nessuno.

Al contrario sull'indicatore E, la formazione tradizionale pone alcuni limiti:

- I partecipanti possiedono spesso preconoscenze e motivazioni eterogenee.
- Il documento che illustra il programma del corso è spesso insufficiente, limitandosi a fornire una sintesi dei contenuti preceduta da obiettivi generici.
- Gli istruttori sono frequentemente portati a "divagare", sulla base delle domande formulate dagli allievi.

Questa disamina tra differenza d'analisi economica tra un sistema di formazione tradizionale ed uno di *e-Learning*, è stato inserito per affrontare meglio l'aspetto analitico, che spesso vede il confronto come mezzo operativo d'analisi.

Costi per la formazione in aula¹.

	Personale	Logistica	Attrezzature
Progetto	<input type="checkbox"/> lavoro dei progettisti <input type="checkbox"/> sviluppo di documentazione <input type="checkbox"/> tempi di coinvolgimento committenti e utenti	<input type="checkbox"/> uffici ed altri costi di struttura <input type="checkbox"/> viaggi	<input type="checkbox"/> produzione materiali didattici e promozionali
Erogazione	<input type="checkbox"/> segreteria didattica <input type="checkbox"/> istruttori interni <input type="checkbox"/> consulenti esterni <input type="checkbox"/> tutor in aula <input type="checkbox"/> testimoni aziendali <input type="checkbox"/> segreteria didattica <input type="checkbox"/> "inattività" allievi <input type="checkbox"/> sostituzioni sul lavoro dei partecipanti	<input type="checkbox"/> aule <input type="checkbox"/> viaggi <input type="checkbox"/> vitto/alloggio di docenti e allievi	<input type="checkbox"/> attrezzature d'aula <input type="checkbox"/> riproduzione di materiali didattici (manuali cartacei e supporti informatici) <input type="checkbox"/> noleggio programmi SW utilizzati in aula
Valutazione	<input type="checkbox"/> sviluppo del metodo e strumenti di valutazione <input type="checkbox"/> elaborazione dei dati <input type="checkbox"/> reporting		<input type="checkbox"/> riproduzione di questionari, test, ecc

Costi per la formazione e-Learning.

	Personale	Logistica	Attrezzature
Progetto	<input type="checkbox"/> lavoro dell'amministratore della piattaforma per la configurazione sviluppo (interno/esterno) dei learning object <input type="checkbox"/> formazione amministratore e utenti <input type="checkbox"/> tempo dedicato dai Sistemi Informativi	<input type="checkbox"/> predisposizione di learning point	<input type="checkbox"/> LMS <input type="checkbox"/> acquisto di learning object <input type="checkbox"/> adeguamento della dotazione HW-SW degli utenti <input type="checkbox"/> housing/hosting/ASP <input type="checkbox"/> infrastruttura di rete
Erogazione	<input type="checkbox"/> amministrazione e durante l'intervento <input type="checkbox"/> supporto tecnico <input type="checkbox"/> servizio di tutoring <input type="checkbox"/> tempo dedicato alla formazione on line da parte degli allievi	<input type="checkbox"/> struttura dei learning point	<input type="checkbox"/> connessioni
Valutazione	<input type="checkbox"/> sviluppo di test on line <input type="checkbox"/> reporting		

¹ Illustrazioni pubblicati su Computer Business Italy – Indicatori per l'eLearning - www.cbritaly.it/Sezioni/Spazio-e-learning/Indicatori-per-l-e-learning.

Vantaggi

Il fattore (E) tiene in considerazione la qualità e non solo la quantità dei contenuti gestiti in un intervento nella sfera **Apprendimento & Conoscenza**, come fattore prezioso d'incremento di valore aggiunto.

Svantaggi

Peccato che non tiene in considerazione anche altri aspetti relativi a chi detiene il controllo sulla progettazione e realizzazione dei contenuti. In pratica, se è vero che dal lato utente la qualità dei contenuti è importante, non solo per obiettivi di apprendimento, è anche vero che a questi contenuti si accumuli la migliore conoscenza da tutti potenzialmente prodotta. Questo trasformerebbe un sistema unidirezionale in uno di tipo bidirezionale.

EAD – Expansive Activity Dependence¹ ②

È una matrice di dipendenze costi-attività utile per rappresentare e dar forma ai rapporti individuati, in grado di mostrare la distribuzione dei costi all'interno di un progetto sia in termini di valori che di modalità di consumo.

Nelle colonne sono poste l'attività e nelle righe le voci di costo, ogni cella rappresenta l'ammontare della risorsa consumata per una determinata attività.

Per mantenere questa matrice è necessario gestire un processo, che prevede i seguenti passi:

- Acquisire le informazioni per la valutazione: individuazione delle fonti, consultazione dei sistemi informativi aziendali da ogni reparto dell'organizzazione, tramite tutte le modalità disponibili al momento (molto utili gli strumenti socio-psico-economici); maggiori sono le fonti e maggiore è la qualità dei dati.
- Individuazione delle risorse consumate: i consumi rilevati dalle attività del progetto rappresentano le voci di costo. Segue un elenco molto generale:

¹ M. Boccolini, C. Perich (2004)

Compensi	Spese operative	Costi capitali	Altri costi
Executive/manager	Costi dei materiali	Edifici	Born by Others
Project Manager	Costi di Trasferta	Apparecchiature	Born by Us
Instructional Design	Costi di comune	Infrastruttura ITC	Costi indiretti
Editor e programmatori	Servizi di distribuzione	Courseware/servizi	Vari
Multimedia Design	Servizi a contratto	LMS e manutenzione	
Sistemista di rete	Costi capitali minori		
Amministratore di sistema	Spese amministrative		
Tutor	Licenze		
Segreteria			
Altro staff			

- Attribuzione dei costi alle attività: sarà necessario analizzare la corretta classificazione e raggruppamento in relazione alle caratteristiche del progetto, in termini di compensi, costi e spese e la loro ripartizione in termini di costi fissi e variabili.¹
- Eliminazione dei costi *Born by Others* (nati da altri): sono riferiti ai consumi di risorse materiali od umane erogate dall'organizzazione alle quali non sono corrisposte delle spese aggiuntive.
- Totalizzare i costi per attività e singola risorsa: sviluppo dei calcoli.
- Estrapolare la tabella finale: compilazione e pubblicazione della tabella.

¹ Diventa molto difficile e forse inutile il presentare delle soluzioni specifiche che hanno permesso la soluzione per un singolo caso di ripartizione dei costi, come la % di sforzo, per suddividere le ore di lavoro del corpo insegnante all'interno di certe attività (Dip. Ed. Sc. E Tec. – Australia); o quella adottata dagli autori, coefficiente di involvement, che indica il consumo potenziale della risorsa all'interno della stessa. Questo per essere maggiormente flessibile ed aggiornabile. L'applicazione è avvenuta tramite una scala semantica di valutazione da 0 a 5 con i relativi giudizi qualitativi sul consumo della risorsa.

Vantaggi

La cura della ripartizione dei costi ricorrenti ed in generale dell'imputazione dei costi fissi e variabili è molto delicata e condizionante, in termini di cifre interessate.

Svantaggi

Bisogna sempre tener presente che questo tipo di attenzione non deve assolutamente far dimenticare o sottovalutare tutte le altre tipologie di attenzioni strategiche cui dover prestare la doverosa attenzione, anche se non tutte di estrazione economico-finanziaria.

Cost Analysis (CA)



La CA (*Cost Analysis*) analizza i costi di un progetto, in questo caso intervento nella sfera **A**pprendimento & **C**onoscenza, facendo riferimento alle decisioni che dovranno essere prese e si occupa della gestione del budget economico.

Vantaggi

Consente di determinare la struttura generale dei costi del progetto nelle loro componenti fisse e variabili e come sono ripartite e consumate.

Svantaggi

"Se non sappiamo come misurare i costi, su quali basi possiamo prendere le decisioni?".¹

È vero che si prendono in considerazione anche il comportamento delle caratteristiche variabili tramite un modello di riferimento (*framework*), com'è anche vero che si presta la massima attenzione alla scelta dei parametri di riferimento (*cost driver*), ed anche al condizionamento monetario che è sempre troppo alto, così come i loro parametri sono troppo limitati e deformanti.

Cost-Effectiveness Analysis (CEA)²



Questo *cost-driver* anch'esso molto utilizzato nel settore sanitario, studia le relazioni tra i costi ed il raggiungimento degli obiettivi, in questo caso riferiti

¹ Baccich P., Ash C. (1999)

² For@are - I "cost drivers" dell'e-learning ed il rapporto di costo-efficacia - Carlo Perich - formare.erickson.it/archivio/novembre_dicembre_04/5_PERICH2.html

all'incremento del valore competitivo. Rappresenta il livello analitico in grado di migliorare l'efficienza progettuale dell'intervento.

Questo tipo d'analisi sul costo-efficacia consente la comparazione con decisioni o progettazioni alternative, anche se non si basa su dati trasformati in termini esclusivamente finanziari.

Ovviamente diventa importante individuare il motivo o la causa che può generare l'aumento o la diminuzione dei costi all'interno dell'oggetto in analisi (il corso) ed alle attività ed a questo attribuito.

Le macro-attività da cui poi si possono determinare le ulteriori attività specifiche possono essere le seguenti:

- Produzione
- Valutazione
- Erogazione

Un'attività specifica per poter essere scelta ed inserita nella struttura d'analisi, deve avere delle caratteristiche che sono dettate dall'analisi ABC (per ogni singola attività è identificato il fattore determinante il consumo di risorse nello svolgimento dell'attività stessa) dedicata alle attività ed individua i seguenti criteri di appartenenza:

- Attendibilità: deve indicare effettivamente l'aumento o la diminuzione dei costi nell'attività.
- Facilità d'ottenimento della misura: deve essere facilmente ottenibile, senza costi aggiuntivi.
- Grado di correlazione tra il driver e l'effettivo consumo dell'attività: la misura deve fornire un valore che indichi con esattezza il consumo di risorse all'interno dell'attività.
- Comportamento indotto: il driver deve indicare come migliorare l'efficienza del progetto e dell'attività.

In genere questi fattori determinano l'intensità con cui una data attività è prestata e sono solitamente, definiti in relazione alla produzione fisica dei prodotti. Dopo di che si passa alla valutazione del presunto grado di costo-efficacia.

Per calcolare il costo-efficacia (CE) di un corso si rapportano i costi con la misura dell'efficacia (ad esempio la media dei punteggi di valutazione¹), che misura il costo di un'unità aggiuntiva di efficacia. Per conoscere se un corso è più o meno CE di un altro, bisogna rapportare l'indice CE di un corso, denominato gruppo di controllo, con l'indice CE di un altro corso (Levin, 1995). Questo nuovo indice è chiamato "CE ratio" (CER) e indica qual è il corso che consente di raggiungere l'obiettivo formativo al costo più basso.

Uno dei maggiori fattori che determina la maggiore variazione dei costi sono la quantità di LO – *Learning Objects*, mentre maggiore è il suo grado di integrazione nell'utilizzo dei fattori di costo e minore è la variazione nei costi.

Un esempio di abbinamento tra attività specifiche e cost-driver può essere il seguente:

Attività	Driver
Progettazione organizzativa	n. di reports
Progettazione Didattica	n. di learning object
Equipaggiamento	n. di applicazioni sw installate
Produzione dei contenuti digitali	n. per tipologia di templates
Formazione	n. di ore di specializzazione
Marketing interno	n. di contatti
Motivazione e coinvolgimento	n. di questionari da elaborare
Tutoring	n. di eventi formativi
Supporto tecnico	n. di interventi di assistenza
Attività formativa online	bandwidth settimanale
Gestione archivi	n. di pratiche evase

¹ I punteggi di valutazione sono ovviamente molto collegati al calcolo docimologico, solo che ne esprimono maggiormente il punto di vista economico, ovvero la proporzione tra investimento e ritorno dell'azione formativa.

Informazione	n. di richieste pervenute
Valutazione formativa	n. di rilevazioni formative
Valutazione sommativa	n. di test di valutazione
Valutazione organizzativa / gestionale	n. di rilevazioni organizzative

Vantaggi

Molto adatta per comprendere quali sono i fattori che potenzialmente o sono causa di livello di costo non voluto o possono permettere di aumentarne il valore aggiunto.

Svantaggi

Non è sempre così facile e diretta l'azione di analisi dei fattori e dei relativi condizionamenti e rapporti tra costi ed efficacia. Molto dipende anche dal grado d'integrazione che le attività selezionate esprimono all'interno del modello in analisi. Capper e Fletcher (1996), ad esempio, dopo aver analizzato gli studi di CEA della FaD ed aver riassunto i fattori che influenzano i costi concludono che, sebbene la *Cost Effectiveness Analysis* (CEA) sia provata da molti studi, i costi variano in modo sostanziale da una situazione all'altra e sono influenzati da molti fattori. Anche Jung & Rha (2000), in un noto articolo, sulla base di una sintesi della letteratura, concludono elencando alcuni fattori che influenzano i costi dell'e-Learning.¹

Cost-Benefit Analysis



Imposta il confronto tra costi e ritorni di un progetto dopo averli monetizzati e cerca di individuare il Punto di Pareggio (BEP) o Punto di Indifferenza (PI), il ROI (*Return On Investment*) ed il ROE (*Return On Expectations*).

La traduzione in moneta consente altresì il confronto fra progetti aventi ritorni di differente natura, quindi appartenenti a diversi settori applicativi.

Il rapporto costi/benefici è simile al ROI ma diverso, perché indica il rapporto tra i benefici totali derivanti dall'intervento, espressi solo in valore monetario, divisi per

¹ Form@re - Una prospettiva pedagogico-economica per l'analisi dei costi dell'e-learning e delle relazioni tra costi ed efficacia formativa: il Modello "CLEAAB 16" - Mario Boccalini - www.formare.erickson.it/archivio/novembre_dicembre_04/3_BOCCOLINI2.html

il costo totale dell'intervento stesso. Se il rapporto è superiore ad 1 indica un ritorno positivo, altrimenti negativo, quindi una perdita.

Vantaggi

Il rapporto dell'andamento tra costi e benefici rende sicuramente più completa l'analisi del contesto, offrendo un parametro molto importante per la valutazione decisionale.

Svantaggi

In questo caso la difficoltà ed il pericolo di una non corretta od incompleta analisi è doppio, non è facile ed esplicito identificare tutte le voci di costo pertinenti, scegliendone anche le unità di misura ed i termini di misurazione, lo stesso vale per l'analisi dei benefici, che, per natura umana, trovano quasi sempre una collocazione in termini d'importanza dopo di quella dei costi.

Analisi di sensitività



È una procedura usata molto anche nel settore sanitario, che serve a verificare la robustezza (o la stabilità) dei risultati della valutazione economica. I parametri più incerti e le assunzioni sono fatti variare nell'ambito di una gamma di valori plausibili; permette di introdurre una valutazione dell'incertezza del rapporto Costo/Efficacia in una situazione che è puramente deterministica¹.

Vantaggi

Analizzare la sensitività significa prendere coscienza e consapevolezza del significato della variazione di ogni variabile presa in esame e questo è un obiettivo sempre molto importante.

¹ Determinismo - concezione per cui in natura non avviene nulla a caso, ma tutto accade in virtù della connessione necessaria tra i fenomeni secondo il principio di causalità. Ogni evento è determinato da una causa ben precisa. E' possibile determinare con precisione tutto ciò che avviene in natura in ogni istante con estrema precisione. La mentalità causalistica e deterministica ha rappresentato da sempre uno degli ingredienti fondamentali della scienza.

Svantaggi

Il determinismo della fisica classica newtoniana è stato sconfessato dal principio di indeterminazione di Werner Heisenberg¹ e spesso ancora oggi, è facile ricadere nelle sue trappole concettuali. Ovvero che tutto ciò che è riferito ad un singolo elemento in un contesto complesso e dinamico non può essere realmente compreso se non nella sua massima espressione globale. Il determinismo è troppo schiavo del principio causa effetto, senza tener conto delle casualità e dei fattori non controllabili. È il determinismo che ha fatto il positivismo.

Analisi di minimizzazione dei costi



Analizza e confronta i costi di due o più soluzioni al problema, dei quali sono state accertate od ipotizzate per ognuno di loro l'equivalenza didattica e pedagogica per l'apprendimento, applicativa ed organizzativa per la conoscenza. Confronta gli strumenti con la stessa efficacia applicativa, con reazioni avverse simili, per situazioni organizzative comparabili, confronta differenti modalità con lo stesso strumento; confronta strumenti di tipo proprietario con equivalenti di tipo Open Source.

Vantaggi

Sviluppare delle analisi comparative su tutte le voci di costo, facendo riferimento allo stesso livello di beneficio conseguito da ogni soluzione, è un buon metodo per correlare risorse impiegate ed obiettivi conseguiti.

Svantaggi

Tutto dipende dalla bontà delle analisi che precedentemente hanno interessato tutte le tipologie di costo e di benefici, specie per le tipologie indirette e nascoste, ma anche sulle ripartizioni dei costi variabili.

¹ Principio d'indeterminazione delle particelle atomiche - Il principio sostiene che possiamo sapere dove si trova una particella atomica in un determinato istante, oppure dove essa stia andando, ma non entrambe le cose, più precisa è la sua posizione meno precisa sarà la sua quantità di moto (massa x velocità). Le particelle vanno prese in grande quantità, quindi in maniera statistica per poter avere una visione approssimativa nel calcolo, mentre se prendiamo un singolo elemento (particella elementare) il calcolo sarà diverso dalla fisica classica, siamo quindi nell'indeterminazione.

Analisi Decisionale

②

Permette di identificare la migliore strategia riferita ad un intervento in condizioni d'incertezza. Tale applicazione comporta cinque operazioni principali:

- Identificare le decisioni e le possibili alternative.
- Dare una struttura alla decisione ed alle conseguenze di ciascuna alternativa nel tempo.
- Valutare le probabilità della comparsa di ciascun evento.
- Determinare il valore di ciascun risultato.
- Scegliere l'alternativa con il più alto valore atteso.

Vantaggi

Concreto contributo al problema della valutazione dei processi decisionali. Solitamente le decisioni spesso sono sottovalutate e gestite troppo superficialmente o razionalmente.¹

Svantaggi

Uno dei problemi più evidenti per l'essere umano è prendere una decisione importante in poco tempo, con poche informazioni ed alta variabilità, rischio ed incertezza. Nell'analisi decisionale sarei più concorde ad evidenziare lo stato d'incertezza e le componenti che lo determinano e le relative dimensioni su cui poter far azione di condizionamento e non di controllo.

Analisi costo-utilità (CUA)

②

La CUA (*Cost-Utility Analysis*) misura le conseguenze di un intervento nella sfera **Apprendimento & Conoscenza** in termini di qualità del lavoro e della vita privata, di disponibilità a sostenere le spese (se a carico del membro e se esterne all'organizzazione), di preferenza di un tipo d'intervento rispetto ad un altro, inoltre incorpora gli esiti clinici (analisi del singolo caso) derivanti dall'intervento stesso. In pratica è una stima della qualità dell'intervento a generare incrementi di valore. I risultati di una CUA sono espressi come costo di trattamento per anno o trimestre guadagnato ad un determinato livello di qualità (parametri riferiti alla qualità del lavoro) cui si fa riferimento. L'indicatore utilizzato nella CUA dipende da come sono strutturati i valori nell'organizzazione (tabelle delle valorizzazioni).

¹ Ferdinando Colombo (2003).

Vantaggi

L'importanza di questo tipo d'analisi è sicuramente molto importante per l'individuazione e valutazione delle celle di massimo miglioramento (128), in quanto mette in relazione diretta l'impiego delle risorse in termini di costo con i benefici riscontrati. Molto utile se ben gestito anche per decisioni strategiche su diversi interventi in termini di obiettivi e di tipologia.

Svantaggi

È facilmente sovrastimabile pur essendo uno strumento efficace, di cui sin dall'inizio se ne devono conoscere le grandi limitazioni. Bisogna sempre partire dal presupposto che non esiste uno strumento od un metodo che può essere adatto a tutti i progetti a priori.

Cash Flow Netto

②

Valuta e quantifica gli incassi e gli esborsi generati da un progetto d'investimento esplicitandone i relativi flussi di cassa generati. Negli incassi sono compresi anche i risparmi di costo, che si possono ottenere in varie aree dell'organizzazione, come risultato di un programma di riorganizzazione (revisione dei processi e delle procedure) o di formazione.

Quando i flussi di cassa sono positivi, significa che i benefici sono superiori agli esborsi, negativi il contrario, ovviamente in relazione ad un periodo di tempo definito. Come conseguenza è importante definire il valore attuale, che è una grandezza monetaria equivalente, ottenuta applicando ai flussi finanziari inerenti ad un progetto d'investimento una translazione di tempo, in modo da riferirli ad un comune periodo di tempo. Questa procedura prende il nome di attualizzazione dei flussi di cassa, ed è in grado di valutare la sostenibilità di un progetto d'investimento, potendolo confrontare con altri, anche se in tempi diversi.

Vantaggi

Indubbiamente la disponibilità fluida della risorsa limitata del denaro è un fatto remoto decisivo, non solo per il sostentamento quotidiano dell'organizzazione, ma anche in termini di liquidità a breve termine, entro l'anno.

Svantaggi

Se sovrastimato potrebbe centralizzare l'importanza finanziaria e monetaria, ponendola, non più come uno dei fattori da integrare e bilanciare nell'insieme del dominio del problema, ma al contrario come prima necessità di contingenza.

PayBack Period

②

Questa metodologia misura l'attitudine di un progetto d'investimento a generare con maggiore o minore prontezza flussi positivi netti, pari all'impiego finanziario iniziale di capitale. Questo misuratore indica la liquidità di un investimento e non la sua redditività, quindi non tiene conto della distribuzione temporale dei flussi di cassa o del suo valore finanziario nel tempo.

Per un progetto di *e-Learning* si può ottenere dividendo l'investimento originario sostenuto per l'ammontare dei risparmi netti annuali attesi. Il risultato è la quantità d'anni necessari al progetto d'investimento per ripagare l'investimento originariamente sostenuto.

Può essere calcolato con un rapporto tra i benefici annuali di un investimento e l'ammontare dell'investimento iniziale (si può usare quello annuale se la quota non cambia nella durata del progetto). Se la quota iniziale d'investimento è suddivisa in molti anni o se i benefici cambiano nel tempo, allora si applica questa formula:

$$\frac{\text{Ultimo anno con un cash flow negativo} + \text{valore dei benefici netti}}{\text{cash flow totale annuale.}}$$

Il valore dei benefici netti si calcola detraendo dai benefici lordi i costi iniziali o rimanenti.

Vantaggi

E' maggiormente indicato per quei progetti con alti costi iniziali ed un lungo periodo nel quale raccogliere i benefici, tipico negli interventi nella sfera **Apprendimento & Conoscenza**.

Permette anche la valutazione del rischio che è proporzionato alla lunghezza del periodo.

Svantaggi

Ignora alcuni benefici che avvengono dopo *il Payback period*, per questo non ne misura la profittabilità completa.

Ignora il valore dei soldi nel tempo, perciò non tiene conto della svalutazione.

Discounted Payback Period

②

Questo parametro aggiunge al "*Payback Period*" (periodo di rimborso) la valutazione dei soldi nel tempo scontando i benefici netti (*Present Value*) d'ogni anno del costo del capitale sostenuto dall'organizzazione. I valori dei benefici netti annuali sono aggiunti fino a raggiungere il valore presente in positivo. Il "*Discounted Payback Period*" (periodo di rimborso scontato) quantifica il numero d'anni necessari per cambiare la perdita di profitto in profitto. Non è necessario per progetti di piccola durata.

Vantaggi

Non si aggiunge solo il costo del denaro sostenuto per l'investimento dall'organizzazione, ma anche il fatto che è una risorsa sempre scarsa. Quindi aggiunge al costo del denaro il rischio generato dalla rata di sconto.

Maggiore è il periodo di *payback* e maggiore sarà l'accuratezza nella determinazione del reale periodo di *payback*.

Svantaggi

Anche questo parametro non riesce a valutare alcuni benefici che occorrono dopo l'investimento iniziale. Per una maggiore precisione si può utilizzare il NPV – *Net Present Value* che può essere molto d'aiuto per comprendere la dinamica temporale di investimenti tecnologici.

IRR (tasso di rendimento interno)

②

È uno dei parametri più indicati per il confronto di progetti, perché esprime il tasso di interesse che il progetto può generare per l'organizzazione dopo, al netto del presente valore (NPV – valore attuale netto). Dato che l'IRR calcola il ritorno del flusso di cassa per ogni progetto, gli investimenti in progetti possono essere comparati facilmente ad altri veicoli di investimento e quote di ostacolo all'investimento (si comparano i ritorni con i rischi).

Vantaggi

È un parametro complementare che può essere utilizzato insieme al *Payback Period* ed al *Discounted Payback Period*, ed aiuta nelle analisi comparate.

Svantaggi

Non è un parametro sempre efficace, non è infallibile, questo comporta una non corretta valutazione tra i livelli dei ritorni, quelli degli investimenti e dei rischi per la valutazione dei business e dei progetti dedicati.

Imputazione dei costi indiretti

②

Questi tipi di costi sono quelli che non sono direttamente sostenuti per le attività di progetto, necessitano quindi un calcolo di ripartizione (criterio di comunanza) attraverso opportune basi di riparto, di solito tramite coefficienti.

ESEMPIO» *Mi riferisco al consumo elettrico, al traffico telefonico, ai compensi dei manager, ecc. Una variazione di metodologia sulla gestione di questi conti specie su importi significativi, può determinare un risultato completamente diverso.*

Vantaggi

Il controllo delle voci di costo fisso e variabile per verificarne la corretta imputazione è molto importante, al fine di poter prendere delle decisioni coerenti e convenienti a livello economico e finanziario.

Svantaggi

Non è sempre così chiaro ne definire l'imputazione dei costi in gestione multi prodotto, né tanto meno quella riferita ai costi immateriali, per la gestione dei capitali d'intelligenza e conoscenza.

Tipologie di costo

①

Le analisi delle tipologie di costo sono qui affrontate solo per facilitare la comprensione della Meta-metodologia ed avere quindi un punto di partenza, ma non deve essere assolutamente preso in considerazione come ad uno schema predefinito.

Ovviamente la predilezione di queste voci è strettamente riferita alla sfera **Apprendimento & Conoscenza** ed alla gestione di interventi dedicati.

Classificazione bibliografica

La letteratura odierna offre diversi spunti al fine di comprendere ed intelaiare una prima struttura di partenza. Quelli qui accennati al contrario sono solo da me considerati molto particolari ed interessanti e soprattutto spesso poco citati.

Costo opportunità

Si riferisce ai guadagni non percepiti dal proprio modello economico. È derivante dal mancato sfruttamento di un'opportunità concessa al soggetto economico. Sostanzialmente il suo peso è determinato dalla rinuncia a sfruttare ciò che si decide di non fare. Le decisioni economiche, specie per i nuovi investimenti, spesso sono limitate ai costi ed ai ricavi, ma non esistono solo questi due fattori, un esempio potrebbe essere l'impiego della risorsa tempo. In generale i costi opportunità valutano aspetti tipicamente non economici, che non prevedono direttamente entrate o uscite di denaro, con un alto valore strategico alternativo, caratterizzati da conseguenze indirette di valenza economica, tipico quelli riferiti al comportamento umano in generale.

ESEMPIO» *Acquistare un applicativo software come prodotto completo ed utilizzarne solo una piccola parte (di solito meno del 30%), senza aver soddisfatto completamente le proprie necessità che, di fatto, lo stesso potrebbe risolvere.*

Costo born by others (nati da altri)

Sono i consumi di risorse sostenuti non da parte di soggetti appartenenti all'organizzazione erogante, ma da membri esterni che ne sono coinvolti.

Questa tipologia di costo può verificarsi sia verso l'utenza che verso l'organizzazione stessa.

ESEMPIO» *Verso l'utente: costo d'acquisto da parte dello studente di materiale di consumo da utilizzare per lo svolgimento delle attività didattiche programmate.*

ESEMPIO» *Verso l'organizzazione: costo di una biblioteca comunale che fornisce come servizio gratuito punti di accesso ad internet ai suoi iscritti.*

Costo born by us (nati da noi)

Sono i consumi di risorse materiali ed umane sostenuti da parte di soggetti appartenenti all'organizzazione erogante, ai quali però non corrispondono delle spese.

ESEMPIO» *Periodo di sovraccarico di lavoro, che condizionano la normale prestazione lavorativa dei membri dell'organizzazione.*

ESEMPIO» *La differenza tra il tempo di consulenza effettuata da parte del tutor e quella contrattualmente retribuita da parte dell'organizzazione.*

Classificazione personale

Questa classificazione proviene da un percorso d'analisi pluriennale, maturato durante la mia esperienza nella fornitura di servizi di consulenza imprenditoriale nell'introduzione dell'alta tecnologia nei processi produttivi nella PMI.

Costo dell'ignoranza

È determinato dal mancato ricavo generale in ogni contesto operativo che si dovrebbe ottenere dagli investimenti tecnologici abbinati all'intervento formativo se realizzato. In pratica esprime la perdita economica nel non aver attivato alcun o sufficiente processo maggiormente per l'apprendimento che per la conoscenza.

Costo della mancata qualità

Costo dovuto al fatto di non voler abbinare all'intervento formativo quello culturale orientato al miglioramento dei fattori interni ed esterni di valore aggiunto. In pratica si dà solo importanza alla forma istruttiva e nozionistica che concettuale e metodologica, al fine di creare e mantenere una propria dimensione culturale.

Costo della mancata conoscenza

Creato dal fatto di non poter realizzare i profitti potenzialmente ottenibili dalla piena conoscenza perché, pur avendo fatto gli investimenti e pur saputo dei fattori di conoscenza in oggetto, non se ne è data alcuna priorità, alcun valore, spesso con la scusante o la giustificazione della mancanza di tempo e dell'assillante contingenza delle priorità. Questo costo è diverso da quello dell'ignoranza, perché questo è intenzionale nella scelta, ma non consapevole nella perdita strategica.

Costo del mancato ricordo

La sua determinazione è causata dal fatto che sempre più spesso, non solo le organizzazioni ma anche gli operatori, non si ricordano più il loro sapere, ottenuto dopo tanti sforzi e non più utilizzato e sviluppato per molto tempo. In pratica si parla di una conoscenza morta, solo ricordata come risultato finale e non come potere del sapere, ovvero come processo di realizzazione.

Costo tecno-centrico

È determinato dal potere tecnologico costituito ed accreditato in certe organizzazioni, invase da un'ideologia progressista radicale o da grande superficialità ed ingenuità cieca o miope ed illusoria. In pratica si produce da investimenti, spesso molto consistenti sviluppatisi per lunghi periodi, dove le attrezzature e le tecnologie sono acquistate più per moda o per altre convenienze o per il solo gusto del possesso e dell'ostentazione, che per utilizzo.

Benchmark Mix



Generalmente questo termine *identifica* (nel settore dell'informatica) "procedure solitamente automatizzate da computer che, tramite software specifici, misurano prestazioni". In quello della finanza è più un punto di riferimento, infatti, è un titolo emesso da una banca che garantisce con il suo valore quello cui è legato.

Quello di tipo economico è molto utilizzato per le ristrutturazioni o reingegnerizzazione dei processi aziendali¹, oppure per i miglioramenti incrementali, ovviamente per concetto non troppo differenti dal precedente. L'unico grosso vincolo consta nel fatto che gli unici parametri da poter utilizzare nel cruscotto devono essere assolutamente oggettivi, comprensibili e rappresentativi di un processo critico. Il risultato atteso è la definizione di un processo critico e dei relativi indicatori di prestazione chiave, (KPI = *Key Performance Indicators*) che termina con una verifica di robustezza. L'obiettivo è quello di fotografare e misurare l'azienda per poterla confrontare con le altre. Questo a costo di alta severità sul trattamento dei

¹ Business Process Reengineering – Nata negli anni '80 per fronteggiare la feroce concorrenza globale alla sua nascita, parte dal concetto filosofico di ridisegnare radicalmente i processi aziendali in modo da ottenere un miglioramento drastico delle prestazioni. Luca Quagini (2004) pag 73.

dati, sugli indicatori e sulle procedure, che nel tempo producono le *best practice* che possono rientrare come obiettivo per le altre aziende che le vogliono "imitare" in modo da poter ottenere gli stessi risultati o target.

Nella Meta-metodologia qui esposta, il concetto di benchmark è sicuramente uno strumento utile per generare miglioramento. Quello che non condivido è questa spasmodica corsa al controllo ed alla purezza di previsione, che, a mio modesto parere, si scontra inevitabilmente quasi sempre con la miriade di particolari e l'inestimabile complessità della realtà che ci obbliga a confrontarci senza scelta.

Quello che bisogna ricercare, non sono tanto dei numeri o percentuali precise ed attendibili, quanto come far equilibrare tutte le forze in gioco, pilotate dagli uomini, in cui i numeri non devono essere dei fini ma solo dei riferimenti.

Se si vuole costruire un concetto di precisione, deve essere realizzata nei pensieri e nei comportamenti dei membri dell'organizzazione.

Confini concettuali

Ovviamente queste non sono tutte le tipologie d'analisi che, a mio modo di vedere, potrebbero anche differenziarsi durante la loro fase progettuale da qualsiasi modello generale.

Inoltre, come più volte ho sostenuto, l'obiettivo del modello di valorizzazione qui proposto, tende a non valutare i vari componenti rilevati o le rispettive caratteristiche evidenziate dalle analisi, ma il loro grado di valore percepito dai membri dell'organizzazione in un determinato periodo.

L'obiettivo principale è stato quello di costruire un punto di partenza concettuale ed analizzarne le deficienze e le disfunzioni che ad oggi sono state così evidenziate:¹

- Omissioni: molto spesso non sono considerati costi nascosti, indiretti o esterni, che conducono ad una falsa analisi dei fattori di costo.
- Approccio parziale: esiste ancora troppa tensione per gli aspetti economici, con la netta trascuratezza su problematiche non solo pedagogiche, ma soprattutto extra-economiche.

¹ Form@re - Una prospettiva pedagogico-economica per l'analisi dei costi dell'e-Learning e delle relazioni tra costi ed efficacia formativa: il Modello "CLEAAB 16" - Mario Boccalini - www.formare.erickson.it/archivio/novembre_dicembre_04/3_BOCCOLINI2.html

- Ottica quantitativa/consuntiva: c'è troppa enfasi alla raccolta del dato piuttosto che alla sua comprensione, così come si dà troppo credito alle analisi quantitative che a quelle qualitative.
- Aneddoticità: nella ricerca è molto importante riuscire a disegnare le caratteristiche di dominio dell'universo cui il proprio caso di studio vuole tendere, solo in questo caso diventa possibile potere far uso delle relative conclusioni in modo organico ed integrato.

Sommario dei risultati d'argomento

La loro disamina evidenzia il fatto che non esiste ancora un consenso uniforme circa le componenti chiave per un modello di stima dei costi e di definizione e controllo dell'economia di un progetto di *e-Learning*.

La caratteristica comune dei modelli impiegati è l'approccio funzionale rispetto all'evoluzione temporale del progetto.

Fattori di misurazione a confronto

Sin dal momento in cui ho scelto di concentrare la mia attenzione sul modello di valorizzazione, mi sono anche sensibilizzato nel tener bene a mente la seguente domanda "Dato che ciò che si vuole misurare è il valore ed in particolar modo il miglior incremento di valore ottenibile nel minor tempo e con il minor impiego di risorse ed al più basso grado di rischio ed incertezza, come potrò misurare l'incremento di diversi fattori o parametri ognuno appartenente a diversi ambiti e con diverse peculiarità?".

Prima di rispondere ho voluto fare il punto della situazione, consultando la letteratura contemporanea, cercando di riflettere per comprendere meglio se le mie concezioni di misurazione fossero poi così distanti da quanto fino ad ora perseguito da altri.

Il valore degli assets



Molti sono gli economisti internazionali che hanno nominato il binomio "*Human Capital*" quale "Anti-Word of the 2004" e personalmente mi è piaciuta l'estensione che il Presidente della Fraunhofer-Gesellschaft, importante società tedesca di

ricerca applicata, ha fatto nel suo editoriale intitolato "*People – our most valuable assets*".¹

Lui sostiene che non solo è importante uscire dalla limitazione relativistica basata solo sui valori economici per la valutazione del lavoro di un'organizzazione, mettendo in primo piano il valore del capitale intellettuale insito in ogni suo membro, l'espressione "*Human Capital*" ha questo significato. Bisogna uscire anche dal contesto limitativo di capitale (in tedesco tradotto in Kapital, che ha però una connotazione negativa) che ne riporta il valore centrale dell'investimento, ed espanderne il concetto con il termine "*Human Material*" (materiale umano), da potersi nominare come "*Anti-word of the Century*" (antiparola del secolo).

L'importanza strategica dei "*Value Assets*" è testimoniata anche da InfoWorld, importante portale online sul mondo IT², dove già nel 2000 in un suo articolo intitolato "*Retaining your most valuable assets*" di Jim Battey inizia con un'espressione citata da David Foote, un consulente americano di ricerca del personale e di aziende "*It's simple enough ... find out what people want and give it to them.*". Ovvero "E' semplice ... trova quello che la gente vuole e darglielo". Questo può significare un evidente grado di difficoltà, ma anche una grande opportunità, specie per l'importanza che i "Beni di valore" hanno sul grado di soddisfazione personale del lavoratore.

Punti d'intesa

Si prospetta un approccio olistico nella considerazione della valutazione del valore del soggetto e non solo gli aspetti prettamente economici o pertinenti la soddisfazione degli obiettivi dell'organizzazione.

Punti discordanti

La situazione europea ed in particolare quella italiana sicuramente non è uguale a quella americana, ma la discrepanza nella gestione dei "Beni di Valore" a mio parere potrebbe essere anche superiore.

¹ Fraunhofer-Gesellschaft - Editorial – "*People our most valuable assets*" - www.fraunhofer.de/fhg/Images/magazine2.2005-03_tcm6-43667.pdf

² InfoWorld Media Group fornisce delle valutazioni sui prodotti IT per esperti di tecnologia impegnati presso le maggiori aziende fornitrici e ottiene in grosso riscontro dai suoi lettori, tramite il proprio portale online sempre aggiornato.

Punti di differenziazione

Nessuno. L'immagine¹ commenta graficamente la discordanza di tendenza tra quelli che sono i valori desiderati dai lavoratori IT e quelli offerti dalle organizzazioni presso cui lavorano.

T2C (time to competency)

②

Il fattore T2C "tempo (stimato) alla competenza" permette nella pratica di collegare gli effetti dell'apprendimento sull'utilizzo della conoscenza nel tempo, in quanto esprime la velocità dell'intervento formativo, misurata nella diminuzione di tempo necessario ad apprendere la conoscenza da prima l'intervento a dopo la sua applicazione.

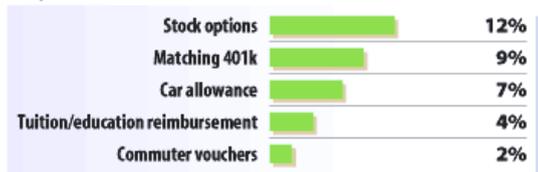
IT workers' wish list

Telecommuting and stock options topped the list of benefits respondents wished their company offered, according to the 2000 InfoWorld Compensation Survey.

Personal benefits



Corporate benefits



Questo in special modo per l'inizio di nuove attività od incarichi, ma anche nel passaggio di trasformazioni organizzative o di revisioni di processi o di procedure attuative, dove il nuovo in realtà si fonde sempre con l'obsoleto.

Questo parametro anche chiamato *Time to Proficiency* in realtà ne richiama anche un altro il *Time to Productivity*, che denota un'unica differenza dovuta al fatto di essere direttamente riferito ai processi di produzione ed

indirettamente a quelli della conoscenza per produrre. In comune questi parametri fra loro hanno l'obiettivo di volerne diminuire i valori al più basso grado possibile, nel più breve tempo possibile, con il minor impiego di risorse, con la maggior probabilità di riuscita e di gestione dei rischi.

Punti d'intesa

Una delle più apprezzate caratteristiche qualitative di un intervento applicato ad un'organizzazione, è quella senz'altro di essere veloce nel produrre gli effetti o gli

¹ La voce Matching 401k è la garanzia che i contribuenti americani hanno nel non perdere i propri investimenti, che equivale a 50 cent per dollaro, quindi dal momento della stipula del piano 401k il 50% del proprio investimento è già garantito.

obiettivi che lo hanno fatto nascere. Questo sempre in considerazione del grado di rischio ed incertezza che poi si traduce anche in grado di sostenibilità dei risultati ottenuti nel tempo.

Punti discordanti

L'unica discordia potrebbe nascere nel vedere una sottovalutazione delle difficoltà di analizzare e valutare le competenze, le abilità, le capacità, i benefici e la conoscenza raggiunta grazie all'applicazione dell'intervento.

Punti di differenziazione

Al fine di non rendere vano l'effetto positivo e costruttivo dell'intervento, solo perché proprio la parte dedicata alla rilevazione degli incrementi di valore non è ottimizzata, il mio consiglio è quello di integrarla nel progetto stesso, enfatizzandone i flussi di comunicazione bidirezionale, molto efficace ed indispensabile se si vuole minimizzare l'impatto organizzativo dell'intervento.

Efficienza dell'apprendimento



Questo argomento riguarda nella sua importanza gli entrambi obiettivi di carattere economico e sociale dell'Unione Europea per il 2010, dove le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (TIC) sono una componente strumentale determinante: migliorare l'istruzione e la formazione, competenze per la società dell'informazione.¹

Questo parametro misura il miglior rapporto tra i contenuti appresi e quelli utili sul lavoro. Questa argomentazione parte dal presupposto che specialmente per le attività online, sono necessari strumenti e metodologia adatti allo scopo.²

¹ Istruzione e formazione per la società della conoscenza – Trovano spazio anche le iniziative riferite alle Politiche e attività, inerenti: l'iniziativa e-Learning, il programma e-Learning, l'apprendimento permanente e quello assistito dalla tecnologia, nonché le Tecnologie della società dell'informazione, i programmi eTEN e eContent ed i programmi per l'occupazione. ec.europa.eu/information_society/edutra/index_it.htm

² Il Metodo Sewcom (Search the web with the cognitive power of the concept maps) utilizza la tecnica delle mappe concettuali per focalizzare l'oggetto della ricerca integrando i risultati in strutture cognitive predefinite (cidoc.iuav.it/%7Econrad/sewcom/start.htm). Questo metodo è applicabile sia per la scuola che per ambienti di lavoro.

Un esempio pratico cui poter fare riferimento a livello europeo è quello realizzato in Inghilterra, al fine di rendere tutti i lavoratori di tutti i livelli, competenti nello svolgimento del proprio ruolo, ovviamente questa iniziativa è svolta a livello settoriale. Il National Occupational Standards¹ coniuga i percorsi d'apprendimento e la gestione della conoscenza con i risultati da ottenere a livello operativo, ottimizzandone i costi di realizzo.

Punti d'intesa

L'efficienza non è un fattore da sottovalutare, specie perché tiene in considerazione le modalità d'impiego delle risorse in relazione ai costi affrontati, oltre ad essere riferita alla sua efficacia.²

Punti discordanti

Se forse è fattibile immaginare un concorde significato dei due termini collegati (efficienza ed efficacia), questo non lo è certo nel come raggiungere l'applicazione di questi termini. Non concordo soluzioni che tendono ad affrontare il problema solo da un punto di vista e non in modo integrato.³

Punti di differenziazione

Anche per l'applicazione di questi due termini, l'unica soluzione è quella di sviluppare un'analisi integrata e non basata su di uno o due ambiti dell'organizzazione.

Efficienza della conoscenza



Questa espressione nasce dall'analisi knowledge based dei processi di produzione della fabbrica dell'immateriale⁴ nell'ambito dell'economia della conoscenza, diametralmente opposta a quella tradizionale, dove si produce conoscenza a mezzo di altra conoscenza. In tutto ciò, l'analisi della filiera cognitiva per la produzione del

¹ National Occupational Standards - www.themsc.org/standards/nos.html.

² L'efficienza è la capacità di un processo produttivo di assicurare il prodotto maggiore a parità di input. L'efficacia è la capacità di ottenere l'effetto desiderato.

³ Tipico l'esempio di ripristinare l'efficienza licenziando il personale, in modo da ridurre il costo riferito alle retribuzioni, invece di comprendere come sviluppare al massimo le potenzialità competitive del personale in carico.

⁴ Rullani E. (2004b), La fabbrica dell'immateriale, Carocci, Roma.

valore (economico, estetico ed umano) è diventata una funzione dinamica e circolare. Tecnicamente l'efficienza della conoscenza è il miglior rapporto tra i contenuti appresi e contenuti utili sul lavoro. L'orientamento verso cui molte discipline ed anche lo stesso OECD¹ stanno traghettando la propria storia evolutiva, è quello di unire le logiche dell'economia della conoscenza verso l'ottimizzazione dei processi di produzione.

C'è un grosso dibattito ancora in corso sul fatto che i principi economici classici non siano più adeguati all'attuale livello di complessità dinamica e non è certo questo l'obiettivo che si vuole qui raggiungere. Senza dubbio conviene, non tanto aggiornare o modificare i principi classici dell'economia tradizionale, ma quanto aggiornare e contestualizzare la nostra abilità e capacità di analisi nel concepirli ed applicarli all'attuale situazione multi disciplinare e multi dimensionale.

Questo significa depurarsi dai pregiudizi settoriali, storici, competitivi, epistemologici. A tal proposito il sapere non accresce la capacità produttiva di altri fattori produttivi (come la manodopera, ma, la conoscenza è l'unico fattore produttivo che genera un valore economico attraverso una combinazione di alcuni fattori specifici (Rullani li chiamerà "*drivers*"), messi in moto all'intervento di strumenti specifici (che chiameremo "*mediatori cognitivi*") con il compito di fungere da mezzi di condivisione e codificazione cognitiva².

Questa concezione di sapere e di conoscenza concepita da Rullani conduce ad un'importante riflessione che ci riporta al parametro "Efficienza della conoscenza". L'attuale difficoltà, specie nella sfera **A**pprendimento & **C**onoscenza di definire indicatori di performance, è determinata dall'attuale assetto economico tradizionale cui siamo ancor ancorati, che per definizione centra la sua attenzione solo su alcuni fenomeni cognitivi, trascurandone completamente altri più o meno consapevolmente, definendo così una limitata, parziale realtà che si vuole osservare (non comprende efficacia, numerosità, propagazione per esempio). In altre parole Rullani afferma che il valore, all'interno di una logica di misurazione di tipo "fordista" (statistico-matematico o positivista, o comunque legata alla tradizione

¹ OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development in italiano OCSE - Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico - nasce nel '60 dall'esigenza di dar vita a forme di cooperazione e coordinamento in campo economico tra le nazioni europee nel periodo immediatamente successivo alla seconda guerra mondiale – www.oecd.org

² Rullani E. (2004a), *Economia della conoscenza*, Carrocci, Roma.

economica neoclassica), non sarebbe lo stesso se lo stesso valore venisse invece “misurato” all’interno di un sistema di regole differente come quello dell’economia cognitiva, che adotta strutture logiche diverse per “interpretare” fenomeni cognitivi con caratteristiche differenti.¹

Sempre nell’orientamento di valorizzare la conoscenza, Rullani afferma l’importanza dei concetti chiave per un Dominio di Conoscenza, la conoscenza deve essere diffusa nell’organizzazione e deve essere sia di tipo connettivo che collettivo, deve essere strutturata, virtualizzata, distribuita ed integrata.²

Punti d’intesa

Direi che è uno dei pochi autori ad abbracciare integralmente il dominio del problema, cercando di trattare anche argomentazioni con tono critico in riferimento alle discipline classiche e scontate come per esempio l’economia.

Punti discordanti

Purtroppo la trattazione è sempre tesa alla teorizzazione ed all’analisi concettuale non applicata, salvo alcuni riferimenti di cronaca, ma sempre poco estesa.

Punti di differenziazione

Questa può essere una testimonianza che ancora ad oggi la trattazione di argomentazione di connotazione scientifica si presuppone possa esimersi dall’essere doverosamente applicata a livello operativo. Avrei preferito, oltre alla disamina teorica, dei casi di studio, dei progetti pilota, se non la cronaca diretta di esperienze vissute. Pur con molte limitazioni, io mi sono sensibilizzato su questo versante.

Materiali Digitali



La preparazione e l’aggiornamento dei materiali digitali è un fattore non sempre valutato come strategico, anche perché in questa categoria di elaborati rientrano di diritto tutte le documentazioni che costituiscono la descrizione e lo sviluppo dei

¹ Rullani E. (1994), “Il valore della conoscenza”, in *Economia e Politica Industriale*, n. 82.

² Si rimanda direttamente alle fonti dell’autore per approfondimenti, in quanto i contributi sono molto densi di significati per poterli sintetizzare efficacemente per questo tipo di esposizione.

processi e delle procedure che l'organizzazione ha istituito per il raggiungimento dei suoi obiettivi.

In questa tipologia di documentazioni ormai possono essere ricondotte tutte le forme d'informazione in tutte le tipologie di formato file: formati proprietari o appartenenti a standard internazionali e nello specifico testi, immagini, filmati, suoni, grafici, per la produzione di disegni o schizzi, relazioni o progetti contratti, fotografie, riprese o registrazioni, ma anche in senso più completo e complesso, siti o portali informativi, piuttosto che CD/DVD interattivi, ecc.

La caratteristica di questo fattore di misurazione è la sua inevitabilità, ma anche il fatto che spesso, già dal momento della sua progettazione, si pensa ancora al suo formato cartaceo e non al layout digitale. Tutto questo e molto altro ancora, da non sottovalutare l'analisi degli aspetti di accessibilità, di valore semiotico e di comprensione del significato, ne complicano la fase di progettazione che, nella media è sottovalutata, lasciandola alla merce di bassi profili di analisi e profondità concettuale.

Per concludere coinvolge anche ulteriori importanti argomentazioni di primaria importanza, si pensi alla costituzione e mantenimento degli archivi, alla salvaguardia dei dati (backup e restore), al mantenimento degli standard di sicurezza, al rispetto del trattamento dei dati sensibili (*privacy*), al rispetto delle normative vigenti in merito di diritti d'autore, senza poi contare gli aspetti pertinenti l'immagine dell'organizzazione (look and feel) o alla localizzazione linguistica.

Punti d'intesa

E' sicuramente un fattore molto importante, sia da punto di vista economico, che organizzativo e costituisce in modo integrante la struttura informativa di un'organizzazione.

Spesso alla gestione dei documenti sono riferiti tipologie di servizi informativi distribuiti, mi riferisco per solo pochi accenni al DMS – *Document Management System*, per la gestione dei documenti nel loro ciclo di vita, ai CMS – *Content Management System*, per la gestione dei contenuti, ai PDM – *Product Documents Management*, per la gestione documentale riferita ai progetti ed al loro ciclo di vita, ai KM – *Knowledge Management*, gestione della conoscenza limitata al solo abbinamento tra formati file e contenuto di conoscenza, agli ERP – *Enterprise Resource Planning* o anche al *Project Management*, per la gestione delle risorse.

Punti discordanti

Non sono d'accordo sul fatto che dalla costituzione del settore dell'Office Automation (anni '70) nelle organizzazioni si sottovaluti non solo il livello di bassa qualità documentale insito sin dalla sua concezione, ma il fatto di pensarla ed utilizzarla spesso ancora come documento cartaceo. Nota di riflessione: è del 1993 la legge in Italia sul riconoscimento dei formati digitali per costituzione documentale e del relativo supporto (CD o DVD), mentre il volume della carta nelle organizzazioni ultimamente è nettamente aumentato.

Punti di differenziazione

Una diversa concezione di questo fattore dovrebbe partire con la costituzione nell'organizzazione della Posta Elettronica Certificata unita alla Firma Digitale, da ritenersi i pilastri di trasformazione documentale da cartaceo a digitale. A ciò si uniscono i processi di scansione automatica e manuale per la trasformazione dei documenti esistenti, la riprogettazione delle basi documentali in archivi digitali o ancor meglio in banche dati. Il tutto unito ad una serie di servizi distribuiti, informativi ed integrati fra loro.

L'aspetto a mio parere ancora più determinante, è la riprogettazione della costituzione dei documenti digitali per il rispetto dei propri standard, che tra l'altro spesso non sono neanche definiti. La costruzione documentale, processo ripetuto molte volte quotidianamente da ogni membro dell'organizzazione, nella media costa molto impegno in termini di risorse e di tempo.

Non è questa la sede per affrontare nel dettaglio questo processo, ma la tecnologia ha già risolto questo aspetto offrendo notevoli automatizzazioni che ne garantiscono unitarietà, alto livello espressivo e rispetto degli standard.

Ammortamento costi



Questo fattore è intimamente legato alle economie di scala, maggiore è la superficie d'utilizzo in termini di quantità e minore sarà il suo impegno unitario in termini di ripartizione di costi da attribuire per la rigenerazione dei capitali investiti in infrastrutture a medio e lungo periodo.¹

¹ Fare informazione in rete – Calvani, Rotta – Erikson – 2000 – Cap. Costi, valutazione, qualità della formazione online.

A questo si può aggiungere un insieme di ulteriori problematiche che ne condizionano gli andamenti: mercati sempre più piccoli e veloci, cicli di prodotto sempre più veloci e brevi.

Punti d'intesa

È evidente che esiste una diversità delle curve dei costi fra la dimensione online e quella offline, dovuti non solo all'opposto modo di gestire i costi fissi e variabili, ma anche alle diversità sui costi di distribuzione e duplicazione.

Punti discordanti

Non sono d'accordo né a pensare che la dimensione sia totalmente da considerarsi differente, né tanto meno perfettamente uguale o simile.

Punti di differenziazione

Più che sforzarsi ad analizzare e quantificare, bisognerebbe reinterpretare gli attuali modelli economici classici, tenendo ben presente che l'errore più grande è considerare che i due mondi (online e offline) siano separabili o di ritenerli uguali o diversi. In pratica anch'essi sono le due facce della stessa medaglia, quindi sono da considerarsi complementari fra loro.

Key Success Factor

②

Questo è un argomento molto utile per cercare di comprendere qualcosa che a prima vista sembra tanto strana e sconosciuta alla nostra mente, ormai condizionata dal tecnicismo e dalla estrema monetizzazione. Come creare i valori di riferimento nell'organizzazione? Come costruire la Tabella delle Valorizzazioni, tanto importante quanto decisiva ed estranea ai più?

I sette obiettivi, che la letteratura contemporanea ha identificato come punto di partenza, da cui far partire innumerevoli domande cui trovare tante risposte tutte valide, sono i seguenti:

- **Attitudine** – classificare le proprie sia positive che negative, cercando di creare delle gradazioni e delle valutazioni. Inoltre le attitudini sono molto vicine ai nostri atteggiamenti da cui generiamo i nostri comportamenti.
- **Carriera** – non esiste nessuna carriera senza obiettivi o traguardi e non esistono obiettivi senza carriera. Troppe sono le persone che lavorano soltanto, senza alcuna proiezione nel futuro.

- Educazione – concepire l'educazione come un processo senza fine, cui fare molta attenzione, concepirlo come un viaggio senza alcuna destinazione, in cui per procedere in modo soddisfacente si spera di poter continuamente insegnare qualcosa di nuovo e di diverso ad ognuno.
- Famiglia – senza il fuoco della famiglia e senza dedicare alla famiglia energia, la vita acquista un significato assai diverso, specie nei suoi valori più importanti.
- Finanza – i soldi sono un importante mezzo ed una risorsa molto limitata, quindi preziosa, non come il tempo, ma quasi. E' necessario sapersi valorizzare anche in termini di quantità di soldi, sia per le proprie azioni che per i propri pensieri, che per le proprie idee.
- Salute fisica e mentale – è molto importante raccogliere i frutti del proprio lavoro e goderseli anche fuori del lavoro, ecco perché la salute è ancora più importante dei soldi.
- Se stessi – una delle cose più importanti ed altamente sottovalutate da molti è il ricordarsi di sé stessi, di dedicare del tempo alla propria esistenza.

Punti d'intesa

La definizione dei fattori di successo e la loro condivisione nell'organizzazione è un passo importante, ovviamente se condizionato da un insieme di attività che ne facilitano la loro gestione da parte di ogni membro componente.

Punti discordanti

Spesso la definizione di questi fattori rimane solo a livello documentale e d'immagine e non trova facilmente riscontro con azioni di armonizzazione e facilitazione in modo da generare comportamenti attivi finalizzati a questi valori.

Punti di differenziazione

Questi punti andrebbero concordati e discussi da tutti i membri così come bisognerebbe concordare azioni proattive culturali ed informative per attuarli e mantenerli in tutta l'organizzazione.

Confini concettuali

Anche in questo caso le citazioni selezionate non sono assolutamente esaurienti, infatti, si è voluto mantenere un volume di ricerca assolutamente adatto ad una tesi e non proporzionato al compito in realtà necessario per una migliore analisi di

quanto la ricerca ha fino ad ora prodotta nel campo della misurazione quantitativa e qualitativa. Ma come si è inteso poi questa osservazione non è certamente limitativa o controproducente.

In fin dei conti, il mio intento è di porre l'attenzione che la reale misurazione, anche se concepita in un modo un po' diverso, deve essere applicata all'incremento del valore o valore aggiunto prodotto dalle azioni e dai comportamenti degli esseri umani o membri che riescono ad apportare in un periodo di tempo definito nell'organizzazione cui appartengono.

Tengo ancora a precisare che la misurazione da me concepita ed espressa nel modello di valorizzazione, non è da comprendersi con valore matematico ma relativo. Infatti, la misurazione non è esclusivamente riferita al valore di scambio monetario espressa da un mercato, ma dall'insieme dei valori percepiti e mantenuti nell'organizzazione dai membri che la compongono e dalla società in cui la stessa appartiene, in termini di rapporto con l'esterno, quindi di ambiente.

Questo porta a considerare la misurazione in termini di denaro, solo come naturale ed inevitabile componente non esclusivo, all'interno di un insieme di altri parametri e fattori di pare valore ed importanza ma appartenenti ad altri ambiti organizzativi.

Sommario dei risultati d'argomento

Aver analizzato alcune testimonianze di fattori di misurazione messi a confronto con i principi della Meta-metodologia qui presentata, a mio parere dovrebbe aver contribuito a poterla valorizzare con una visione più oggettiva e completa.

Strumenti e tecniche d'analisi socio-economica e psico-sociologica

Nel processo di misurazione sostenuto nel modello di valorizzazione, per sua natura e specie, la misurazione della valorizzazione o meglio degli incrementi di valore di fattori quantitativi, è tanto importante quanto quella di quelli qualitativi.¹

¹ Maximilian Weber (1864 – 1920) - Studi critici intorno alla logica delle scienze della cultura, del 1906 – fornisce una sua concettualizzazione della spiegazione sociale che il sociologo deve fornire, come somma di uniformità statistica ed intendere esplicativo, ovvero la somma tra la ricerca quantitativa a quella qualitativa.

La grossa differenza fra le due categorie in termini di misurazione, è riferita proprio agli strumenti utilizzati ed alle modalità con cui sono sviluppate le misurazioni.

Mentre le misurazioni quantitative specie nel 900 hanno avuto la loro massima esplosione, questo dovuto alle influenze della rivoluzione industriale ed alla successiva era informatica¹, quelle qualitative, se prima hanno trovato una posizione o valorizzazione di secondo piano, delle volte quasi dei surrogati di misurazione, ultimamente, con l'esplosione di quella che si può definire "coscienza sociale", sta trovando pari dignità. Questo anche per un concreto sviluppo di nuove strategie di marketing ed un migliore rapporto tra tecnologia e scienze umanistiche, tipico esempio la nuova disciplina "informatica umanistica"² e nella semiologia la Netsemiology³, realtà totalmente italiana.

Questo dimostra che un posto d'assoluto rilievo si deve dare alla misurazione dei parametri o fattori qualitativi, da ritenersi complementari a quelli quantitativi specie in ambito economico.

Panel



Una definizione ufficiale di panel è "Il Panel è la quantità scelta su criteri rappresentativi, utilizzata per la misura statistica di uno specifico universo. Si tratta solitamente dell'insieme di persone o famiglie incluse in un'indagine campionaria. Esempi di panel in Italia sono la Rilevazione sulle forze di lavoro condotta dall'ISTAT e l'indagine sugli ascolti televisivi Auditel."⁴

I panel online sono, nella media, raccolti spontaneamente per la partecipazione ad interviste (bacino casuale globale di utenti).

Vantaggi

Sono molto veloci ed economici, sono di facile coinvolgimento, sono ripetibili se organizzabili in modo programmato.

¹ Mi riferisco in particolar modo a quella che dalla letteratura contemporanea è chiamata ansia di completezza, miscela tra eccesso di esaustività e misurabilità, provenienti dalla corrente del positivismo e del determinismo scientifico.

² T. Numerico, A. Vespignani (2003).

³ Cinzia Ligas, Fausto Crepaldi (2004).

⁴ Wikipedia Italia - it.wikipedia.org.

Svantaggi

Specie in quelli online l'abbandono è molto facile, quindi richiedono forti compensi e dei buoni. Si presenta anche il problema dei rispondenti professionisti, ovvero di coloro abituati a questo tipo di selezione. La qualità di reperimento, se non interfacciata a quella offline, è spesso poco affidabile, gravi sono i problemi di identificazione.

Questionari

②

Il questionario sembra superficialmente uno strumento facile da concepire, realizzare e gestire, ma al contrario necessitano esperienza e preparazione, se si vuole farne un utilizzo professionale. Non si vuole qui affrontare questa argomentazione in modo completo,¹ ma se ne vuole solo riprenderne i concetti di base utili per poterlo integrare anche in questa Meta-metodologia, come uno tra gli strumenti più importanti per la raccolta delle informazioni.²

Un questionario non è un insieme di domande,³ ma un contenitore di oggetti, che devono essere progettati e gestiti specificatamente per gli obiettivi della ricerca.

E' necessario pianificare un processo di concettualizzazione, dopodiché passare alla creazione del questionario ed alla sua distribuzione. Poi serve provvedere a distribuire una serie di istruzioni per la compilazione. Successivamente si passa a produrre la compilazione e dopo la raccolta del questionario si deve organizzare la registrazione dei dati e la loro codificazione in simboli.⁴ Inevitabilmente serviranno delle attività di pulizia e di controllo dati, dopo si svilupperanno l'elaborazione dei dati e la loro analisi (monovariata, bivariata o multivariata [matriciale]), poi bisognerà organizzare la rappresentazione dei risultati ed infine presentazione,

¹ Non è trattata tutta la problematica della percezione sensoriale e del layout, della strutturazione statica e dinamica (Branching, Response piping).

² Esistono anche molte tipologie di questionari: auto amministrato, con o senza assistenza, telefonico, postale, online, ecc.

³ Importantissima anche l'analisi di come strutturare le domande che possono essere aperte o chiuse e le relative risposte che possono essere aperte o chiuse.

⁴ Altro aspetto determinante è la scelta delle scale di Stevens (nominale, ordinale, ad intervalli, di rapporti o cardinale), oltre alle scale Likert.

distribuzione, discussione ed archiviazione dei risultati. Da non sottovalutare le modalità di somministrazione del questionario.¹

Vantaggi

Ha tempi di somministrazione contenuti, facilita la registrazione, la codifica e la comprensione delle risposte, è possibile produrre dei risultati corrispondenti al campione formalizzato.

Svantaggi

È di complessa progettazione e di facile male interpretazione, l'influenza dell'intervistatore e dell'ambiente è comunque incidente, se non online soffre il problema della reperibilità territoriale. Inoltre la strutturazione delle domande e delle risposte è veramente molto complessa ed influente. Molti sono i problemi di codificazione e somma dei risultati per un confronto globale. Di difficile soluzione anche le transcodifiche quantitative e qualitative.

Interviste

②

Lo scopo dell'intervista è perlustrare il mondo quotidiano con strumenti non direttivi, dove l'intervistato rappresenta il centro, dove l'intervistatore non ha nessun presupposto di partenza. È uno strumento molto flessibile e potente, che permette grandi interpretazioni e comprensioni di comportamento, è utilizzato nella ricerca empirica ed è molto utile nella ricerca informativa con poche tracce indicative.

L'intervista va verso la centralità dell'intervistato ed offre la maggiore soggettività. Il questionario va verso la centralità dello strumento e la maggior oggettività.

Vantaggi

È molto flessibile ed è adeguato agli intervistati, permette la codifica del linguaggio non verbale, l'isolamento dell'ambiente, l'ordinamento delle domande, facilita la

¹ Esistono degli approcci codificati per concepire un questionario: meccanicista, si pone in primo piano lo strumento e poi la rilevazione, critico, sensibile alle influenze tra intervistatore ed intervistato e sulle sue percezioni, interattivo, l'intervistatore è un attore e sta al centro dell'interesse, critico-costruttivista, è usato dagli autori, attenzione costante alla fedeltà del dato costruito durante l'intervista.

spontaneità, è possibile richiedere precisazioni all'intervistato, genera elementi non previsti.

Svantaggi

È molto costoso e difficile l'addestramento specifico, è quasi impossibile eliminare l'influenza dell'intervistatore ed è difficile la restituzione dei dati dopo l'intervista.

Storie di vita

②

Sono nate in America negli anni '20 in reazione alle tecniche qualitative ed ai sondaggi di opinione, raggiungendo il massimo picco negli anni '70.

L'intervista pur non essendo strutturata, non riesce ad essere flessibile come dovrebbe o servirebbe, perché parzialmente modificabile e negoziabile. È maggiore il grado di coproduzione di quello dell'intervista, ed è maggiore anche del questionario, ma comunque rimane limitato dal suo schema prefissato.

Le storie di vita appartengono all'approccio bibliografico e si possono distinguere in storie raccontate direttamente durante l'intervista o costruite utilizzando altri materiali.

Vantaggi

Riesce a miscelare le informazioni quantitative con quelle qualitative ed inoltre è indipendente da ogni altra tecnica. Riesce ad evidenziare peculiarità marginali, permette la ricostruzione di problematiche sociali, è molto soggetta all'influenza simbolica e per questo più vicina alla collettività, aumenta la libertà dell'individuo.

Svantaggi

Necessitano lunghi tempi di preparazione e di somministrazione, è un percorso lineare obbligato, ed inoltre servono spazi di riflessione per chi le racconta. È difficile definirne i limiti del racconto.

Tecniche di gruppo

②

Si parte dal presupposto che solo nel gruppo si possono produrre certi tipi d'interazione e di conseguenza si adeguano anche i feedback generati ed i relativi gradi di strutturazione:

- Alta strutturazione: Delphi, gli interlocutori non sono compresenti.
- Media strutturazione: Nominal Group Technique (NGT).

- Bassa strutturazione: Focus Group, Brainstorming.

Delphi e NGT hanno la comune caratteristica di permettere ad ogni partecipante di modificare la propria opinione in base all'opinione degli altri.

Vantaggi

I vantaggi sono discordanti, potrebbero favorire le interrelazioni di gruppo con membri molto eterogenei per sviluppare l'omogeneizzazione come il contrario.

Svantaggi

Più aumentano il numero di membri e di gruppi e maggiori sono le norme di comportamento necessarie. Inoltre bisogna considerare il grado di libertà di ogni membro sia alla partecipazione che all'interazione.

Focus Group

②

Pur essendo una tecnica di gruppo data la sua notorietà merita una piccola trattazione. Chiamato anche gruppo di discussione, è formato da persone (da 6 a 10) con profilo omogeneo (criteri psico-sociali, età, istruzione, genere, ecc) e si crea per affrontare e discutere un tema specifico. Ha una durata massima di 90 minuti e può essere ripetuto fino a tre volte.

Vantaggi

Utilizza il principio che in gruppo i processi mentali e le interazioni variano e se ben stimolate permettono la generazione di opinioni di gruppo oltre che individuali. La versione online è molto meno costosa, più veloce, non ha problemi di reperibilità.

Svantaggi

Non tutti i gruppi riescono a raggiungere la stessa intesa, oltre al fatto che c'è sempre il pericolo del capo branco. Se realizzato in presenza ha il problema della reperibilità territoriale. La figura del moderatore è il vero punto critico, perché molto del successo di questa tecnica dipende da come lui interagisce con ogni elemento del gruppo in termini di stimoli e giochi comportamentali d'interazione.

La versione online presenta ancora delle barriere di utilizzo, anche perché non riuscirà, almeno per ora, a sostituire la stessa comunicazione in presenza.

Metodi etnografici

②

I metodi etnografici sono orientati alla massimizzazione dell'osservazione diretta nell'immersione totale nell'ambiente in analisi. La concettualizzazione avviene come processo di assorbimento della stessa cultura sviluppata nel territorio. L'uso etnografico è possibile anche nelle domande aperte che catturano le capacità critiche dell'intervistato ed anche gli aspetti della sua personalità.

L'interazione è più importante dello strumento, ed anche non è importante la risposta ma l'interpretazione e l'accesso alla conoscenza.

E' possibile tracciare un continuum dall'interrogazione alla relazione che persegue il filone del testo interazione.

Vantaggi

Sostanzialmente si può dire che la comprensione avviene per imbibizione o ancora per induzione alle regole dell'ambiente, non passa attraverso la descrizione ma attraverso l'assunzione diretta e viva delle regole e della cultura del vissuto attivo.

Svantaggi

Alcune volte è di difficile attuazione, necessita di una notevole esperienza, l'adattarsi all'ambiente ed accettarsi senza remore, inoltre non è detto che questo possa servire per ottenere una migliore interpretazione della realtà percepita dagli stessi membri dell'organizzazione. Certo è una testimonianza di prima misura.

Testimoni qualificati

②

Tecnica nata agli inizi del 900 di origine antropologica, di solito utilizzata nella fase preliminare della ricerca, utilizza i detentori delle informazioni su certe tematiche verticalizzate. È stata molto combattuta durante il periodo dell'egemonia dei metodi quantitativi e poi rivalutata ultimamente con la rivalutazione di quelli qualitativi.

Vantaggi

Si unisce l'alto livello della conoscenza su di un argomento specifico con il valore di essere testimone privilegiato disponibile. Se ben gestita può essere molto valida.

Svantaggi

Possono creare problemi se non è gestito sin dall'inizio il controllo della conoscenza, ancora oggi criticato a livello scientifico.

Conoscenza non significa sempre disponibilità a cooperare e condividere o ancor peggio capacità dialettica nel distribuirla, oltre che alle capacità di essere imparziali.

Molto dipende dalle tecniche e modalità utilizzate per la selezione.

Gravoso anche il problema di integrare e reinterpretare la conoscenza su tutta l'organizzazione.

Brainstorming

②

Tecnica introdotta da oltre mezzo secolo da Alex F. Osborn, che permette di ascoltare il parere di ogni componente un gruppo, indipendentemente dal loro ruolo, in piena libertà, senza alcun grado di coinvolgimento da parte né dei pari né del mediatore. Questo abbassa notevolmente la competizione ed il condizionamento negativo, nel cercare di facilitare la generazione di nuove idee e soluzioni.

La regola principale è che nessuno giudica o critica nessun altro, al contrario ne trova una nuova applicazione, anche non corretta o realizzabile ma logica.

Sono state realizzate anche delle applicazioni online, con interventi asincroni, aumenta i comportamenti disinibiti e la libertà di espressione, diminuisce la preoccupazione dei giudizi.¹

Vantaggi

Più che aumentare la creatività, facilita l'esternazione e diminuisce il livello di autocritica e inibizione. Aumenta la circolazione delle intenzioni e del dialogo, raffinandone i modelli interrelazionali, sempre però sotto il controllo di un mediatore che è in grado di far rispettare le regole. Questo anche in ambienti online.

Svantaggi

Funziona solo individualmente, al contrario di quanto si può credere. Il grosso problema è quello del blocco della produttività, dovuto al fatto che le persone nel brainstorming parlano a turno e non si possono interrompere, quindi non c'è interazione dinamica.

¹ Patricia Wallace (2000).

Abilità di pensiero

②

Solo per dare cenno al fine d'estendere l'enfasi di questo aspetto considerato quasi sempre dai manager "aria fritta", i modelli di creazione di pensiero o pensiero creativo o positivo, trovano testimonianza in alcuni programmi di addestramento delle abilità di pensiero, di fatto adottati in alcune scuole, non soltanto italiane: il *Productive Thinking Program* di M.V. Covington e altri, il programma CoRT di E. De Bono, il Problem solving in coppia di A. Whimbey e Lohead, il Progetto Zero, l'Arricchimento Strumentale di Feuerstein, il programma SQ3R ed altri.

Vantaggi

Queste attività estendono la capacità metacognitiva e la sensibilità interiore dell'individuo, quindi se poi applicata contestualmente e nel giusto ambiente, trova sempre riscontro. E' un po' come ritrovarsi ... l'uomo ha delle capacità innate, che se rese libere si manifestano senza alcuna smentita.

Svantaggi

Senza il giusto e conveniente "spessore" culturale sia individuale, ma a maggior ragione d'ambiente, sarà molto difficile liberare secoli di frustrazioni e sfiducia in sé e negli altri, specie nelle organizzazioni, se non in lunghi periodi.

Confini concettuali

Questo settore è sempre in continuo fermento, specie nella misurazione online¹ ed in quella mista, proprio nello sforzo di compensare reciprocamente le rispettive mancanze o limitazioni delle misurazioni quantitative e qualitative.

La considerazione è sempre la stessa, come non esiste la soluzione al problema, non può esistere il miglior strumento di misurazione.² La soluzione più saggia è allora che per ogni organizzazione l'obiettivo è quello di comprendere quale possa

¹ Molto sono state le limitazioni alla trattazione di ulteriori strumenti per il reperimento di informazioni online per la ricerca sociale, basti pensare alla funzione della posta elettronica (email Questionaries) ed ai sistemi automatizzati (CAWI, CATI).

² Frase famosa citata da Max Weber - Un esperto è una persona che sa sempre di più su sempre di meno, fino a sapere tutto di nulla.

essere il più adatto strumento di misurazione per i suoi fattori in analisi¹ che in quel momento può offrire e garantire il miglior risultato sostenibile.

Sommario dei risultati d'argomento

Questo argomento ha permesso di comprendere come la ricerca sociale sia uno strumento che non solo può significare una maggiore comprensione dell'ambito economico, ma che richiede anche delle riflessioni di tipo umanistico.

Contributi di pensiero

Durante i miei viaggi di ricerca su internet, spesso mi sono incontrato con altri ricercatori ed autori di varie discipline e con i loro contributi. Queste testimonianze sono solo alcune delle numerose che per "visione" e "senso" riconfermano ed estendono la mia visione riferita a quanto da me qui esposto sul Modello di valorizzazione qui presentato.

Le maggiori differenze da me riscontrate sono solo in termini di diverso grado d'integrazione e sistematicità organica.

Pier Sergio Caltabiano

③

In una sua presentazione intitolata "QF – Le fasi della qualità della formazione" elencandole come segue:

- Proprietà che qualificano la formazione.

Soggettività	Efficacia	Utilità	Economicità	Immaterialità
Relatività	Efficienza	Benessere	Valore	Verifica

- Analisi degli aspetti applicativi della qualità.

Qualità Apprendimento	Qualità Processo formativo	Qualità Setting formativo	Qualità Servizio formativo	Qualità Output formativo
--------------------------	----------------------------------	---------------------------------	----------------------------------	--------------------------------

- Analisi delle dimensioni che esprimono il fenomeno della formazione.

¹ Da considerare per la qualità delle analisi se si tratta di statistica descrittiva o esplorativa (aumenta la predominanza della seconda) per le tipologie di valori statici da calcolare, anche in relazione se l'analisi è monovariata o bivariata o multivariata (matriciale).

Analitica	Progettuale	Comunicativa	Sensoriale	Erogativa
Organizzativa	Contenutistica	Metodologica	Valutativa	

- Pianificazione della fase valutativa in termini di parametri.
 - Gradimento dell'apprendimento.

Sapere	Conoscenze
Sapere Fare	Capacità
Sapere Essere	Atteggiamenti
Sapere Divenire	Flessibilità Generativa
Sapere Ben Essere	Ecologia personale ed organizzativa
Sapere Dover Essere	Etica e deontologia

- Trasferibilità in ambito personale.
 - Comportamento individuale.
 - Congruenza etico-valoriale.
 - Comportamento individuale organizzativo.
 - Percezione: estetica, armonica ed emozionale.
 - Risultati: aziendali e ROI.
- Competenze necessarie per la valutazione - il formatore è un generatore di:
 - Valore per le persone e l'organizzazione.
 - Affidabilità.
 - Impegno.
 - Networking professionale.
 - Professionalità: contenutistica, metodologica e valutativa.
 - Innovazione e creatività.
 - Individualizzazione e personalizzazione del processo formativo in termini di: addestramento, consulenza, mentore, tutor, e-Learning.
 - Valutazione in termini di feedback ed auto feedback.
 - Misurazione delle tecniche e degli strumenti, in termini di ROI e di qualità dell'erogazione della formazione.

Punti d'intesa

C'è intesa nella ricerca nel pensare che la formazione debba e possa essere valutata in molte forme e che, dato il suo alto coinvolgimento con i processi umani, non possa privilegiare gli aspetti economici. Diciamo che la qualità della formazione porta come una delle sue conseguenze ad un incremento di alcuni aspetti economici.

Punti discordanti

Non concordo sul fatto che, quando come in questo caso, l'analisi è orientata ad aspetti non tipicamente economici, in relazione anche al tipo di competenze sviluppato dall'analista o autore, ci sia un'ottima focalizzazione sugli aspetti diciamo di carattere umanistico, cosa che al contrario non avviene, quando per esempio l'analisi è svolta da autori ad estrazione tipicamente tecnologica.

Punti di differenziazione

A mio parere, scelto il livello d'astrazione e di profondità conveniente, così come mostrato dalla Meta-metodologia qui trattata, bisognerebbe mantenere lo stesso livello di analisi su tutti gli ambiti che riescono a trovare riscontro nel dominio del problema dell'organizzazione in oggetto.

Kaliym Islam

③

Mi sono incuriosito nel notare lo stile narrativo utilizzato nell'espone il suo punto di vista o meglio le considerazioni che pedantemente cita attraverso le citazioni degli autori che tratta, attraverso una sua curiosa metafora, molto operativa ed immersa in una realtà virtuale credibile. Finalmente qualcuno che esce dai soliti schemi espositivi accademici. Anche se in stile americano, per noi "vecchi" europei, il suo punto di vista sui sacri paradigmi (in questo caso il modello a livelli di Kirkpatrick) che lasciano lo spazio a successive elaborazioni, mi pare una visione che permette di comprendere come, se si ragiona in modo dinamico, tutto può essere utile solo come trampolino di rilancio e non come epicentro su cui gravitare.

Punti d'intesa

L'autore sottolinea l'inefficacia e l'obsolescenza del modello di Kirkpatrick, contestato anche da Kevin Kurse (un altro guru americano di e-Learning), perché non adatto ai nuovi business del mondo attuale. In pratica aggiungerebbe un quinto

livello per "l'impatto o di ritorno finanziario". Servirebbe in pratica un corretto linguaggio, una corretta metodologia, un corretto modello di rappresentazione grafica.

Punti discordanti

Non concordo le trattazioni volutamente ed essenzialmente troppo teoriche, come in tante ricerche anche qui si mostrano solo gli obiettivi e le discordanze, ma non i modi di svilupparle.

Punti di differenziazione

Il fatto di aggiungere il quinto elemento a mio parere non risolve il pericolo di scollamento inevitabile tra modello di laboratorio e quello reale. Probabilmente i livelli sono molti di più di cinque!

Francesco Varanini

③

Comincia con il testimoniare da docente la sua naturale repulsione al processo di valutazione, almeno così concepito nelle scuole, per la verifica delle conoscenze acquisite o del ritorno economico previsto.

Uso di termini cattedratici ed accademici "step distanziati nel tempo" – "feedback" – "filiera" – "assessment" - "tutoraggio" - ecc. Quindi passa ad offrire una sua spiegazione di cosa per lui è o sarebbe valutazione con una storia di una sua valutazione svolta con un suo collega "psicologo". Stesso procedimento e materiale di valutazione ma, con diversa modalità di approccio con la classe (dovuto ai due caratteri totalmente diversi).

Testimonia facilmente come spesso i grandi discorsi si possono dimenticare o non vedere le cose piccole e semplici ma di grande valore.¹

Punti d'intesa

L'insegnante è convinto che i sistemi di valutazioni, specialmente quelli accademici, non tengono quasi mai conto del modello di erogazione dovuto allo stile del tutto personale dell'insegnante che lo sviluppa.

¹ Articolo pubblicato su www.bloom.it/vara104.htm - VALUTARE L'EFFICACIA DELLA FORMAZIONE: IL GIOCO VALE LA CANDELA?

È convinto che la tecnologia abbia contribuito alla trasmissione del contenuto, ma che questo si trasmette in modi infiniti ed indipendenti dallo strumento. Lui dà molta importanza alle attività di corollario attorno al materiale, a ciò che contorna gli elementi ritenuti principali.

Dà molta importanza al tacito, all'informale, all'indiretto, al non tangibile, soprattutto nei messaggi interpersonal, di tipo privato e personale.

Offre una sua valorizzazione dell'approccio etnografico, vissuta in persona in Ecuador, portare alla luce ciò che una normale valutazione non scopre, con nuovi codici, nuovi filtri e strumenti. Dove si aggiungeva anche una distanza incolmabile tra docente e studente, fatta di dimensioni di vita assolutamente diametralmente opposti. Un mondo dove la conoscenza era più un simbolo di "ostensione" per sembrare bianchi. Alla fine la trasmissione della conoscenza trova riscontri dei più disparati, anche in questo villaggio.

Il messaggio quindi è che la valutazione dovrebbe, secondo il docente, servire più che per misurare ciò che si è appreso, considerare l'incremento di cosa si è riusciti a fare in più come differenza tra prima e dopo il processo di apprendimento.

Punti discordanti

Forse più che sui metodi di valutazione, bisognerebbe incrementare e migliorare i metodi di motivazione, perché poi tutto il resto è solo una conseguenza.

Punti di differenziazione

Ha senso valutare solo ciò che si ritiene di maggior valore o che ha sviluppato un valore maggiore nel tempo. Ora però cercare di standardizzare la valorizzazione per finalità di riferimento e di comparazione, comporta la morte, a mio avviso, dello stesso concetto di valore. Questo porterebbe alla considerazione di aggiunta di una moltitudine di coefficienti per considerare i vari parametri di contestualizzazione differenziata nei due ambienti da confrontare, portando a quella che io chiamo accanimento di misurazione. Il valore migliore da misurare è quello che si deve ancora raggiungere e non quello che si ha.

Laura Buttafarro¹

3

Nella presentazione del suo lavoro, penso editoriale, l'autrice riflette sulle esperienze ed i significati prodotti da questa sua ultima fatica.

Sostanzialmente nota come la messa in pratica dell'operare sul campo, pone una netta distinzione tra ciò che la letteratura specifica propone, specie con definizioni molto "riduttive". Dopodiché riflette anche sul valore vincente, ancora dato all'utilizzo dell'alta tecnologia, senza una sua integrata progettazione non solo certo per gli ambiti informatici.

L'autrice rilancia quattro filoni su cui sviluppare una nuova conoscenza:

- **KM** e il problema del coinvolgimento.
- **KM** e il problema della qualità dell'informazione.
- **KM** e il costo dell'informazione.
- **KM** e la valutazione della conoscenza.

Punti d'intesa

Sono molto d'accordo con l'autrice nel definire il **KM** come un qualcosa che pervade tutta l'organizzazione e che il cambiamento deve essere a 360°, sia sul piano culturale, per quanto riguarda le resistenze al cambiamento, che su quello organizzativo, per quanto riguarda la struttura ed i percorsi decisionali ed infine anche su quello tecnologico, non solo per quanto riguarda l'obsolescenza ma la concezione del suo utilizzo nei processi produttivi ed informativi.

Punti discordanti

Non sono d'accordo nel dare ai tre ambiti (cultura, organizzazione, tecnologia), evidenziati come strategici nel dominio del problema, lo stesso grado d'importanza e d'urgenza nel perseguire un intervento di **KM** in un'organizzazione. Dal mio punto di vista è la resistenza culturale che frena e condiziona gli altri due, purtroppo l'esito di questi programmi spesso si possono notare da alcuni tipi di reazione immediata o tardiva, che purtroppo proprio gli interlocutori decisionali possono attivare e rendere utopistico qualsiasi tipo d'intervento.

¹ it Consult – www.itconsult.it – sezione: knowledge box: White Papers - Knowledge Management: Tecnologie e Applicazioni

Punti di differenziazione

L'autrice ne accenna l'importanza dell'integrazione interdisciplinare, asserendo che il solo **KM** non può risolvere il successo dell'applicazione di questi interventi, ma non ne evidenzia in modo più profondo l'aspetto strategico.

Barbara Ciani

③

In un articolo pubblicato¹ dall'autrice è fatto da Lei notare, oltre alla limitazione della sola analisi per la riduzione dei costi, come fattori di riferimento e di giudizio, la netta relazione esistente tra un insieme di altri fattori che hanno una valenza in ambito tecnologico.

Nell'analisi o preventiva di fattibilità o di valutazione finale o in itinere, bisogna tener in considerazione il livello attuale delle infrastrutture esistenti, il posizionamento competitivo, l'assetto organizzativo e la gestione delle risorse umane. L'attenzione si rivolge ai processi di produzione di valore, ed a tal proposito l'autrice accenna a due teorie economiche formulate maggiormente per l'e-Learning: la teoria delle transizioni (tenere presente gli effetti immediati sui risultati aziendali) e la teoria del capitale umano (ritorni attesi collegati alla futura produttività). Sono poi analizzate tre differenti formule adattate per il calcolo del **ROI** (citate da altre ricerche), tutte sono mancanti di qualche parte fondamentale, mentre tutte sono terribilmente legate ad aspetti totalmente quantitativi e finanziari, poco utili alla formazione.

Alla fine presenta un'ulteriore formulazione di una variante dell'Analisi Costi Benefici, composta di tre macro aree di calcolo: il risparmio di costi, l'efficacia della formazione e gli effetti sul business, la prima ex-ante le altre ex-post.

La sua conclusione è che le organizzazioni, invece di preoccuparsi di come risparmiare soldi verificandolo con calcoli complicati e di difficile oggettività, dovrebbero comprendere il valore della formazione (in questo caso) senza metterlo in dubbio ed armonizzarne i propositi, otterrebbero un risultato di maggiore valore.²

¹ Il caos management – N° 6 - VALUTAZIONE E RITORNO SUGLI INVESTIMENTI DELL'E-LEARNING - www.caosmanagement.it/n6/mana_art2.html.

² In un altro articolo sempre pubblicato su Il Caos Management intitolato "Costi e accessibilità della FAD" è citata questa bella frase "Ho l'impressione che di ogni dollaro che spendiamo in formazione, metà vada persa, ma non so quale metà".

Punti d'intesa

Appoggio completamente la sua visione di calcolo differenziato e modulare del **ROI**, ammesso che ne esiste uno valido da utilizzare per **Apprendimento & Conoscenza**.

Punti discordanti

Da come è esposto l'articolo a mio parere è poco articolata la componente dei costi e dei benefici, al fine di comprenderne meglio le classificazioni.

Punti di differenziazione

Avrei dato più spazio alla sua conclusione, pianificando dei processi fattivi che permettessero di centralizzare ed armonizzare i valori trattati sugli investimenti riferiti alla formazione.¹

Anna Fata

3

L'intervento della psicologa italiana² progettista di ambienti di apprendimenti a distanza, dove in poco spazio ha voluto mettere in parallelo pregi e difetti tra la **FAD** e la formazione in presenza, ha sottolineato l'importanza della figura del **tutor** e della funzione di tutoraggio nei processi di apprendimento.

In pratica proprio la dimensione online, tramite il cosiddetto "scaffolding" o appoggio psicologico ed emotivo costante a differenza di quella in presenza, permette, se si rispetta l'importanza del "fattore umano", di non essere definibile un modello di apprendimento di serie B.

Punti d'intesa

Se alla funzione di tutoraggio e quindi di **tutor** si abbina il suo significato più esteso, completo ed integrato del termine, mi trova concorde anche come funzione portante per il pieno successo di un intervento nella sfera **Apprendimento & Conoscenza**.

¹ Sempre nell'articolo pubblicato su Il Caos Management intitolato "Costi e accessibilità della FAD" (www.caosmanagement.it/n5/mana_art4_1.html) l'autrice fa riferimento al quadrante di Carlo Perich per la valutazione tra accessibilità formativa e costo della formazione, solo che questo può giustificare solo il tipo di intervento da sviluppare ma non come produrne un alto ROI. Bisognerebbe dare più riferimenti applicativi e non solo teorici ed accademici.

² Articolo scaricato da www.humantrainer.com del 10/2002.

Punti discordanti

Se, come spesso è facile notare, si realizzano dei modelli teorici e quasi per niente integrati, pubblicati in molti articoli retorici e senza valore aggiunto, che popolano la rete e le biblioteche o che si trovano sovente anche in molti circuiti universitari, allora in tal caso preferisco la figura di un assistente di buona volontà ed iniziativa.

Punti di differenziazione

Se si vuole rendere estesa, completa ed integrata questa importante funzione, significa pensare ed agire nel processo di **Apprendimento & Conoscenza** insieme al resto della struttura.

Significa poter contare su validi strumenti integrati di governo dei contenuti e della comunicazione.

Vuol dire facilitare e catalizzare i processi, ed anche essere proattivi, ovviamente questo purtroppo costa non solo energia, ma anche necessità di grandi capacità, abilità e competenze interdisciplinari, non facilmente rintracciabili in un solo professionista.

Confini concettuali

Queste citazioni sono solo degli esempi, che possono dare credito ad una migliore riflessione che, a mio modo di vedere, dovrebbe essere applicata al gruppo di lavoro e non ad un solo professionista se pur specializzato in qualche pertinente ambito.

Sommario dei risultati d'argomento

I contributi di pensiero qui esposti, ovviamente per volume e diversità sono solo una piccola testimonianza di quanto la letteratura contemporanea e Internet possono realmente offrire ad oggi. L'obiettivo qui raggiunto è stato quello di aver offerto un diverso approccio riferito al confronto ed alla comparazione, su come la Meta-metodologia qui trattata può concretamente trasformarsi in pratica applicativa.

Chiarimenti sui concetti guida

Ho voluto anticipare la presentazione dei concetti guida che individuano in modo molto personale e specifico "pennellate" di pensieri e visioni estremamente

strategiche, che, se posticipate insieme al paragrafo "Glossario", renderebbero confusa l'interpretazione di molti punti chiave della meta-metodologia qui esposta.

Cosa s'intende per organizzazione ①

Ho scelto di non utilizzare il termine azienda o impresa o società, perché troppo legato a significati economici e legislativi. Dato che il significato e valore della Meta-metodologia consta proprio nella sua assoluta genericità strutturale, per poi poter ospitare con un processo di continua ed incrementale personalizzazione, il corretto grado di specificità, il termine **organizzazione** a mio parere è il più adatto a questo scopo. Il termine azienda è stato utilizzato solo nei comunicati utilizzati nei casi di studio.

Cosa s'intende per apprendimento ①

A questi termini si vuole dare il massimo grado di senso semantico, di certo non limitato al solo apprendere per la scuola, o a quello per il lavoro o per la tecnologia.

L'apprendimento qui inteso è inteso nel senso "universale", ovvero quello primario dell'uomo: l'uomo per sopravvivere deve apprendere ciò che gli serve per non morire ed estinguersi, questo ovviamente in tutte le sue possibili estensioni applicative e metaforiche.

Quindi di certo non si può parzializzarne le modalità, le specie e i settori di appartenenza, online, in presenza o in formula mista.

Ad ogni modo, chi apprende è colui che al momento sa di non sapere e decide o ritiene di dover "colmare" in un periodo previsto il suo fabbisogno o la sua lacuna.¹

Chi non sa per ovvie motivazioni pratiche, si rivolge a coloro che ritiene possano avere questo tipo di conoscenza. Chi non sa cerca conoscenza o come poterla avere.

L'apprendimento così inteso diventa una forma di approvvigionamento di conoscenza, una risorsa preziosa che in un certo momento ci si accorge di non possedere o in termini quantitativi, per esempio le esperienze limitate nel tempo o il poco personale specializzato, o qualitativi, per esempio le esperienze obsolete o parziali o non strategiche.

¹ Moliere in *Le Femmes Savantes* afferma che "il gentiluomo è colui che sa tutto senza mai aver dovuto apprendere nulla".

Cosa s'intende per conoscenza

❶

Per capire cos'è la conoscenza, prima bisogna domandarsi cosa la distingue da dati, informazioni ed esperienza.

I dati sono gli elementi elementari statici o dinamici di proprietà o di singoli significati in termini di valore. Ogni dato ha il suo tipo d'espressione e le sue caratteristiche che lo governano. Il dato ne registra solo la qualità, il valore, il grado, ne esprime il suo contenuto, ma non il suo significato.

Le informazioni aggiungono ai dati il valore della pertinenza e del contesto, sono l'anticamera della conoscenza e dell'esperienza. Per ottenere informazioni bisogna avere dei dati immersi in una realtà applicativa, altrimenti sono solo elementi puri di pertinenza, ma senza alcuna espressione contestuale.

La conoscenza è qualcosa di ancora più elaborato dell'informazione; non basta avere dei dati ed averli contestualizzati, bisogna averli applicati, vissuti. L'uso delle informazioni procura nelle persone un accumulo nel tempo di ciò che poi si aggiunge alla sola informazione. La conoscenza è la forma applicativa delle informazioni in termini di relazioni e di gestione dei risultati.

L'esperienza è il prologo della conoscenza, applicando le informazioni si "fabbrica" nel tempo la conoscenza, che produce l'esperienza, che altro non fa che storicizzarne la propria applicazione. Se la conoscenza è il "carburante", l'esperienza, ne è il prodotto.

Cosa s'intende per competitività

❷

Il significato del termine competere è quello di capacità di competere con la concorrenza, mentre la sua origine etimologica, per il verbo competere è di andare insieme, convergere ad un medesimo punto. La particella "com" indica unione o tendenza ad unirsi e la particella "petere" significa andare verso.

Tanti possono essere gli ambiti in cui questo concetto può trovare applicazione, ma il fattore in ogni caso sempre presente è quello della vittoria e del successo sugli altri, superando tutte le difficoltà e gli imprevisti di percorso.

Ovviamente l'etica ed il senso di sportività impongono una corretta condotta ed un'etica di comportamento, ma questo non significa non dimostrare carattere, grinta e determinazione.

Quello di cui si dovrebbe, però sempre tenere conto, è una piccola condizione che tutti dovremmo considerare: tanto maggiore è il risultato ottenuto dalla competitività, tanto maggiore sarà quasi sempre il "costo" sviluppato per ottenerlo, ed inoltre tanto maggiore sarà necessario il tempo per produrlo e tanto maggiore sarà il pericolo di perderlo nel tempo e quindi l'obbligo ed il valore di mantenerlo.

Come sarà analizzato in seguito, la competitività in un'organizzazione non può essere data dalle sole qualità di uno o pochi membri che la compongono, ma soprattutto dalle leggi, norme, principi o modelli che la governano, quindi dall'ambiente che si crea in quest'ultima.

Cosa s'intende con economico

Ovviamente il termine economico indica una valenza riferita ai principi economici o che fa prevedere un risparmio ma, questi significati anche se non sono errati a mio parere sono limitati.

Quello cui sono interessato durante l'analisi degli incrementi di valore potenzialmente presenti presso il volume del problema dell'organizzazione in oggetto, è comprendere quali sono le attività che, tramite l'impiego di risorse limitate trasformate da un processo produttivo dedicato, possano permettere la fornitura di prodotti o servizi al fine di soddisfare le esigenze della domanda cui si vuole dare soddisfazione.

Attività che per poter coprire gli sforzi finanziari per la realizzazione di questi beni, devono, entro un certo periodo ed alla migliore probabilità, produrre dei ricavi maggiori dei costi e degli investimenti sostenuti, tali da poter produrre utili a loro volta da riutilizzare nel processo produttivo e nell'organizzazione stessa.

Quindi, quando ci si riferisce ad un fattore a valenza economica significa che deve in qualche modo contribuire alla copertura dei costi producendo ricavi sufficienti. Ma, per non cadere nell'errore di considerare tutto ovviamente economico in un'organizzazione, la regola di base è che il valore deve essere tangibile e non astratto, la sua pertinenza deve essere strettamente riferita al mondo della logica razionale e della formalità espressiva.

Cosa s'intende per modello di valorizzazione ①

Il concetto di **valorizzazione** deve essere chiarito prima ancora di spiegare cosa intendo con Modello di valorizzazione.

La Meta-metodologia parte dal presupposto che non si può creare a priori un corretto metodo, ma che ogni metodo deve essere “forgiato” apposta per ciò cui deve dare risposta. Questo in particolar modo quando ci si riferisce ad un'organizzazione competitiva ed ancora di più sulla sfera **Apprendimento & Conoscenza**.

Il motivo che non permette spesso di dare valore a questi tipi di progetti o interventi, dal mio punto di vista, è dato dal fatto di pensare che il far gravitare l'attenzione progettuale sui costi può e deve essere la soluzione più ovvia, quando poi in realtà ci si deve scontrare come sempre con la scarsità di risorse di ogni tipo e soprattutto della disponibilità di tempo per realizzare e raggiungere gli obiettivi previsti ed ancor di più, della sempre maggiore esiguità di errore cui si deve far riferimento, in riguardo al totale fallimento del progetto.

Il ribaltamento su cui si basa questa Meta-metodologia pone il valore quale primo ed unico vero primo attore a tutto tondo su cui, nella sfera **Apprendimento & Conoscenza** ci si deve ovviamente riferire.

Sul valore è da almeno due secoli che si scrive su molte delle discipline che lo vedono coinvolto (economia, marketing, sociologia, etica, politica, fisica, matematica, statistica, ecc) e non si vuole certo qui tracciarne la storia e le gesta dei suoi maggiori studiosi.

Ma se scorriamo ed analizziamo i vari concetti di valore, che gravitano attorno alla “Teoria del valore”¹ ed alla “Teoria soggettiva del valore” nei vari ambiti di riferimento, oltre al fatto di doverne condividere una stretta relazione con la moneta e quindi con il denaro, alla sua posizione intermedia tra domanda ed offerta di mercato, possiamo a mio parere trovare un altro importante elemento che può permettere di comprendere a cosa io mi riferisco con il termine “valorizzazione”.

Il valore segue i nostri bisogni o necessità, che ovviamente possono trovare delle intese comuni, ma anche dei valori totalmente individuali e nettamente univoci dalla massa. Inoltre il valore non solo non può non esistere, perché riferito sempre

¹ Teoria del valore di natura marketing, ha l'unico obiettivo di far crescere il valore per la proprietà (azionisti), dove la crescita di valore è misurata dalla differenza tra il valore di bilancio ed il valore di mercato dell'impresa. Per le società quotate in borsa, come differenza tra valore nominale delle azioni e il loro valore di mercato. G.Cozzi, G. Ferrero (2000)

alla stessa sopravvivenza dell'essere umano, ma produce un termine di riferimento, quindi diventa e rimane sempre relativo a se stesso.

Tutto ciò sta a significare, che la ricerca e la massimizzazione del valore, ecco perché si farà sempre riferimento al valore aggiunto, è l'unico obiettivo che per netta conseguenza comporta la massimizzazione dei costi o meglio dei sacrifici e dei benefici.

Il risultato nella gestione degli interventi nella sfera **Apprendimento & Conoscenza** in organizzazioni competitive, deve tendere alla ricerca del raggiungimento e mantenimento del miglior livello di valore aggiunto sostenibile, con il miglior impiego delle risorse in termini qualitativi e quantitativi disponibili in quel momento per quella organizzazione specifica.

Il modello di valorizzazione tende proprio a massimizzare questo tipo di risultato; anche accompagnato dall'Analisi del valore(318), cui si fa riferimento per la gestione del valore quale bene di ultima generazione e dal concetto di Autopoiesi (319) (Umberto Maturana e Francisco Varela), che ha coniato il concetto cui pongo la massima intesa e rispetto. Questo esprime la capacità di mantenere nel tempo le proprie caratteristiche distintive ed i propri obiettivi (ambiente interno), pur perseguendo la massima adattabilità alle sollecitazioni dell'ambiente esterno.

Cosa s'intende per visione integrata e sistemica ①

Anche questo concetto rappresenta uno dei pilastri su cui si basa tutta la Meta-metodologia che si sta esponendo.

La sfera **Apprendimento & Conoscenza** per la sua natura e per come qui sono intese, con riferimento alle sue componenti singole, in un'organizzazione non hanno una reale e specifica collocazione. Così come non si possono limitare ad un singolo settore applicativo o dimensione o tipologia di società.

Questo comporta il fatto di dover considerare tutta l'organizzazione come ad un organo totalmente integrato, composto di un insieme di elementi a loro volta ulteriormente suddivisibili in parti logiche funzionali. In questa struttura organizzativa ogni elemento gode di vita propria, ma allo stesso tempo deve interconnettersi con il resto degli altri elementi, sia in modo indiretto che diretto, sia continuato che sporadico o casuale.

Molte sono le rappresentazioni che associano varie tipologie di metafore di riferimento al come poter concepire l'organizzazione¹, così molti sono anche gli studiosi che ne hanno fatto un loro punto di riferimento².

La visione integrata e sistemica una volta che si è definito le variabili significative, tra dipendenti ed indipendenti e le varie costanti, ne studia le relazioni ed i relativi bilanciamenti. Questo comporta che alla minima variazione di un solo elemento o relazione, tutto il sistema si debba ribilanciare di nuovo, questo per ogni ambito coinvolto.

Cosa s'intende per Meta-metodologia ①

Questo termine è composto di due sotto concetti: Meta richiama il termine metacognizione, che indica la capacità molto importante nell'apprendimento dell'essere consapevole di come si raggiunge un risultato cognitivo. In pratica apprendere come si fa ad apprendere, comprendendo metodologia di studio, memorizzazione e rappresentazione della conoscenza e molto altro ancora.

La parola metodologia esprime in se già tutta la complessità del risultato che si pone e cui tende; rappresenta un percorso sufficientemente garantito su come raggiungere un certo risultato.

L'unione di questi termini porta a concepire un metodo riferito ad un'organizzazione specifica non in modo diretto e specifico, ma tramite un preciso processo di specializzazione e contestualizzazione, che ne può identificare le specifiche pertinenze di peculiarità.

Non credo sia possibile specificare con questo livello di complessità e di variabilità dinamica, un metodo che a priori possa andare bene per tutte le organizzazioni; così come non penso sia opportuno ricominciare da zero ad ogni valutazione di un progetto riferito alla sfera dell'apprendimento e della conoscenza.

Sono convinto che la creazione di un modello di valorizzazione basato su di una metodologia che non ha in pratica alcun elemento statico e dedicato, ma che si auto riconfigura in relazione a ciò che incontra, sia la soluzione al dilemma della valutazione di questo tipo di interventi organizzativi.

¹ Morgan Gareth (2004).

² Presentazione del modello del sistema capitalistico (1911) SCHUMPETER J. (1971).

Cosa s'intende per risultante univoca **①**

Il concetto risultante proviene dalla fisica, dove, dall'applicazione di più vettori o forze, è possibile determinare l'unione di queste in modo integrato fra loro, pensando quindi alla loro applicazione simultanea e continua.

Il secondo termine univoco ne vuole amplificare il senso assoluto.

La risultante univoca, calata nella logica della Meta-metodologia qui presentata, cerca di figurarne il senso applicativo.

Ogni elemento in ogni ambito comporta un certo tipo di azione e risultato in termini di valore aggiunto, ma ancora prima di costi e benefici, che, se pur in modo teorico ed analitico si tende a calcolarlo scomposto ed indipendente, in realtà non lo è e non è neanche logico che lo sia.

L'obiettivo finale qui ricercato è proprio quello di calcolare o misurare il valore qualitativo e quantitativo percepito dall'organizzazione in un periodo dopo l'applicazione di un programma di intervento nella sfera dell'apprendimento e della conoscenza. Con tutte le cautele, si tratta di cercare di rendere palpabile un vettore di risposta a questa sollecitazione e di poterne successivamente analizzarne scostamenti, confronti e statistiche.

Cosa s'intende per e-Learning **①**

Su cosa è l'e-Learning in generale e non solo in Italia, penso che non ci sia ancora molto da scrivere, anche se, al contrario di quello che si possa pensare, la confusione ancora oggi specie fra le organizzazioni sicuramente non è confortante.

Senza dubbio il suo inserimento nei primi 5 traguardi importanti della Unione Europea nel vertice di Lisbona 2000 e dell'*eGovernment* presentato dal Ministero dell'Innovazione Tecnologica nel 2002, ha servito come grande catalizzatore di attenzione e di richiamo per tutte le componenti economiche e culturali non solo in Italia.

Non è lo scopo di questa tesi trattarne le caratteristiche, ma certo non guasta definirne alcune caratteristiche di competenza, seppure generica, che meglio farà comprenderne il suo dominio di competenza.

Spesso si pensa all'*e-Learning* come ad un settore dedicato alla tecnologia in qualche modo, anche solo per apprenderne l'uso tramite uno strumento applicativo specifico; questo è vero, ma ne è solo una parte.

Alcune altre volte si pensa che sia pertinente comunque la gestione dei corsi, per qualsiasi sia la loro contestualizzazione, ed anche questo non è certo errato, ma anche se questa parte ne esprime a mio parere solo una piccola sua rappresentazione.

Molti sono convinti che l'*e-Learning* sia comunque di dominio dell'ambiente scuola ad ogni suo grado e sottosettore, ovviamente anche questo è corretto, ma certo non si può pensare che il mondo della scuola sia la totalità del mondo produttivo di un paese.

Qui per e-Learning si intende, lo studio, la progettazione e l'applicazione dell'alta tecnologia a supporto della gestione dei processi di apprendimento, intesi in ogni sua forma e specie, sia per quanto riguarda tipologia di fruizione, di accesso, di aggiornamento, di riuso e di distribuzione.

Inoltre, fattore ancor più rilevante, lo studio evoluto dell'*e-Learning* porta non tanto e solo a studiare come poter integrare l'alta tecnologia per finalità di apprendimento, quindi di formazione, ma a sviluppare l'ingegnerizzazione di modelli di progettazione e di gestione, dedicati a trasferimenti di conoscenza o acquisizione ex-novo, nei rari casi in cui ciò è strettamente necessario.

Come si può capire, non si fa nessuna suddivisione fra presenza o distanza, fra sincrono ed asincrono o ad altre possibili specificazioni utili solo per la gestione dei dettagli, che spesso conducono più a confondere che a chiarirne il contesto applicativo.

In particolare, ma solo per un mio "gustoso" interesse professionale, questa tesi è maggiormente interessata, quindi indirizzata, verso lo studio dei processi di apprendimento per le organizzazioni competitive.

Cosa s'intende per Knowledge Management ❶

Questo binomio tanto blasonato quanto ambiguo per la sua inevitabile "triturazione" in fase applicativa, a mio parere ancora peggio dell'*e-Learning*, sta ancora vivendo un periodo di grossa turbolenza. Questo dovuto alle sue diverse origini, che, a differenza dell'*e-Learning*, non essendo nato dagli ambienti universitari o per esigenze tipiche di alfabetizzazione ed inserimento di strumenti informatici, ma provenendo dal settore industriale e più propriamente dal suo diretto "compagno di avventura" il *Project Management*, trova una grossa componente anche e

soprattutto in settore ad alto livello di complessità, come quello dell'ingegneria e della progettazione.

Infatti, il paradigma classico, che trova la maggior concordanza nell'immaginario collettivo, è il seguente: se l'*e-Learning* sta all'insegnamento a distanza di un programma software, il *Knowledge Management* sta alla ricerca di una file in qualsiasi tipo di formato su di un tipo di supporto o fonte di risorsa qualsiasi in locale, in rete o in internet.

Quello che si è portati a pensare ed a credere, direi non a torto, è che la conoscenza possa essere ad oggi facilmente registrata in un formato file, quindi il concentrarsi ed evolvere la gestione del file nelle sue massimizzate localizzazioni, non è scorretto, ma a mio modo di vedere molto riduttivo.

Questo modello riconduce, pur garantendone delle reali sofisticazioni nelle funzionalità di ricerca integrata delle informazioni, alla stregua di un'estensione avanzata ed evoluta di un sistema operativo. In pratica questo tipo di Knowledge Management diventa l'estensione di un *File System*, ovvero uno strumento dello strumento, solo più sofisticato e complesso.¹

Io sono convinto al contrario che se partiamo dal principale e più importante concetto, ovvero quello della conoscenza, come ad un valore cui solo gli esseri umani, nel tempo e con l'interazione di strumenti, risorse condivise, collaborate e cooperate con altri esseri umani, tramite la rigenerazione di dati ed informazioni pertinenti, ma soprattutto tecniche, metodologie e strategie opportune, hanno saputo formalizzare e standardizzare, tutto acquista un altro tipo di significato.

In pratica la situazione si ribalta, perchè se prima sembrava quasi che il file era sicuramente l'attore principale, adesso ne diventa il surrogato o il sottoprodotto della conoscenza o al massimo uno dei tanti contenitori virtuali presso cui poter depositarla per poterla mantenere nel tempo.

Anche perché, se si pensa bene alla rivoluzione ancora in atto del dato digitale in ogni sua tipologia di media e formato, ed in ogni suo supporto e dispositivo, possiamo notare che sempre più il vero valore della conoscenza non sta

¹ Il nuovo sistema operativo Vista della Microsoft, ha sviluppato notevolmente la propria funzione di ricerca già presente anche nell'XP in un vero e proprio motore di ricerca integrato nello stesso sistema operativo.

nell'informazione in sé, ma nella sua relazione con gli altri suoi elementi o sottoelementi molecolari di conoscenza.

Per comprendere ancora meglio la questione, richiamerei l'attenzione sulla differenza esistente a mio avviso tra esperienza e conoscenza, utile per comprendere meglio le modalità ed i contesti in cui la conoscenza trova applicazione.

Dobbiamo pensare all'esperienza come al terreno applicativo su cui è stata applicata nel tempo e con l'interazione di molti fattori, molte risorse e interrelazioni con altri essere umani o altri elementi, la conoscenza acquisita, sviluppata e disponibile.

Questo porta a considerare che, se si vuole gestire la conoscenza in un dominio, bisogna per forza di cose anche gestire le esperienze manifestate in ogni ambito e per ogni membro coinvolto.

Cosa s'intende per effetti diretti o indiretti ②

Diciamo che questo punto non dovrebbe essere di grande confusione, questo dovuto alla sua semplicità e prevedibilità concettuale.

L'unica motivazione che lo vede qui tracciato e quindi inserito ed estrapolato dal glossario, è dovuta al fatto che nella sfera **Apprendimento & Conoscenza** acquista un certo grado di ambiguità e di potenziale confusione, per cui è meglio chiarirne le definizioni.

La differenza che di solito pare evidente tra diretto ed indiretto, consta nel fatto che con il primo concetto s'intende un accesso a qualcosa in modo immediato, senza ostacoli o perdite di tempo o interferenze; mentre con il secondo questo accesso è interposto da qualcosa, che s'interpone, che fa da filtro, creando selezione e ritardo procedurale.

L'applicazione di questi concetti nella sfera **Apprendimento & Conoscenza** deve anche comprendere altri fattori, in quanto l'accesso cui ci si riferisce è finalizzato agli effetti di un fattore analizzato attivato dal progetto di valorizzazione in oggetto sul sistema organizzativo.¹

¹ Dalla considerazione valoriale dei fattori organizzativi è nato un modello (Lindell 1990) ha un approccio allo sviluppo di nuovi prodotti tenendo in considerazione: azione, interazione e contesto organizzativo. Questo modello è un processo bottom-up svolto in un contesto

Questo comporta che quello che può prima essere codificato come accesso diretto a fronte della relazione fra due elementi, potrebbe non esserlo con la relazione con un altro elemento e quindi diventare indiretto. Inoltre questo potrebbe variare nel tempo e nell'ambito contestuale d'appartenenza degli elementi in oggetto. Senza considerare che nei modelli di valorizzazione gli effetti vengono anche analizzati per l'identificazione e la misurazione in termini positivi o negativi, o come valore incrementale o decrementale.

ESEMPIO» *E' stato individuato l'indicatore "Giorni di malattia" come fattore su cui poter misurare sia il livello di salute del personale, che il grado di sanità del luogo di lavoro. Gli ambiti per questo indicatore possono essere sia quello produttivo, con riferimento ai fermi di produzione, che economico, in relazione ai costi di fermo operativo, che organizzativo, in relazione alle sostituzioni. Il progetto identifica l'ipotesi di attivare un processo di profilassi a distanza, in grado di prevedere e limitare i giorni di malattia fra il personale.*

Un effetto diretto positivo può essere dato dal fatto che, potendo offrire un servizio così immediato ed a largo raggio, le probabilità di contrarre malattie sono ridotte, questo su ogni ambito contestuale.

Un effetto indiretto negativo potrebbe essere che, aumenterebbero le probabilità di consulenze anche per altre esigenze durante l'orario di lavoro, per questo aumenterebbero i ritardi, non più a causa della malattia, ma per slittamenti di tempi, procrastinando le consegne o le scadenze.

In ambito amministrativo si avrebbe un effetto indiretto positivo perché le malattie diminuirebbero, negativo e diretto solo se clienti o fornitori non ravvisano possibili risarcimenti o penali contrattuali a fronte di un ritardo conclamato.

In ambito produttivo sarebbe subito diretto e negativo a causa del rallentamento produttivo, misurabile in tempo di ritardo o in prodotto condizionato.

*Ma fino ad ora la sfera **Apprendimento & Conoscenza** non è stata coinvolta come dovrebbe. L'entrata in malattia pone il problema della sostituzione del lavoratore con qualcun'altro in grado di continuare le spettanze.*

organizzativo stimolante e tollerante, dove l'errore non è evitato ma gestito con intelligenza al fine di evitare o limitare la perdita della conoscenza già acquisita.

La creazione di un presidio sanitario a distanza produce un effetto diretto negativo dovuto alla necessità di aumentare e gestire i flussi informativi da e verso ogni lavoratore, in modo da prevenirne le necessità, con annesso archivio dinamico e con l'aggiunta di un ulteriore effetto negativo dovuto al trattamento dei dati sensibili di tipo sanitario.

Inoltre sapendo dell'esistenza di un presidio specializzato, ogni lavoratore sentirebbe l'esigenza davanti ad un pericolo o ad una potenzialità di rischio di estendere le proprie conoscenze a fronte di specifici incontri e consulti in linea alle attività produttive programmate.

Ma volendo, solo per i casi in cui sia possibile attivarlo, l'effetto negativo causato dall'allontanamento dal posto di lavoro potrebbe diventare positivo se trasformato nei periodi di degenza in telelavoro. Continuando sul fronte telelavoro addirittura si potrebbe espandere la positività recuperata abilitando percorsi di trasferimento di conoscenza, là dove il degente sia in possesso di un sufficiente livello certificato di esperienza da poter condividere con le nuove leve o verso altri lavoratori appena trasferiti di reparto o in fase di supporto operativo ad altri colleghi o presso il cliente, comunque fuori sede.

Cosa s'intende per modello d'ingegnerizzazione e sua istanza



L'esplosione dell'ICT ha determinato dagli anni '60 la trasformazione di quello che nel mondo tecnologico era realizzato in ambienti di ricerca e fra pochi professionisti o studiosi dedicati, in qualcosa sempre più vicino all'industria ed ai processi produttivi di grandi dimensioni. Primo fra tutte le software house.

Ad oggi, non solo i servizi informativi o le reti o i siti o i portali ma qualsiasi processo che tenda a trovare un largo impiego sia in termini di operatori, che di risorse che di risultati, è ingegnerizzato. Questo significa che deve rispondere a delle specifiche e deve essere reso affidabile al miglior grado di sicurezza e competenza disponibile per l'organizzazione.

L'ingegnerizzazione del software così ha portato alla definizione di "pattern" o modelli di riferimento, in altre parole di meta-modelli, cui poter fare riferimento in fase di design e di progettazione.

Il modello di riferimento rappresenta il punto di partenza e d'arrivo da cui fanno appunto riferimento tutti i cicli o le reiterazioni ritenute necessarie per specializzare il modello d'industrializzazione, che rappresenta l'integrazione applicativa della funzione di analisi volumetrica.

Fare istanza dei modelli di ingegnerizzazione significa ereditarne le peculiarità ed estenderne le funzionalità con qualcosa di ancora più specifico.

Questo è il senso cui si tende con l'espressione specializzazione o personalizzazione o contestualizzazione del modello.

Inoltre come vedremo, c'è da chiarire che il modello d'industrializzazione si occupa nella sua funzione integrativa, non solo degli aspetti tecnologici, ma d'ogni aspetto che possa riguardare ed essere compreso nell'analisi volumetrica generata dal Processo di Specializzazione.

Cosa s'intende per processo d'industrializzazione

②

Se il modello d'ingegnerizzazione come detto identifica gli aspetti riferiti alla progettazione del modello stesso ed alla sua strutturazione, il processo d'industrializzazione, su applica la funzione d'analisi volumetrica, ne rappresenta la relativa modellazione dell'insieme generale dell'organizzazione. In pratica si passa dalla struttura del modello all'applicazione del modello, per poi passare progressivamente con un processo di specializzazione dinamico ad un sempre più preciso adattamento alle caratteristiche specifiche ed uniche dell'organizzazione, che man mano emergono dai risultati dell'analisi ricorsive in continua applicazione.

Questo processo di raffinamento man mano porta a posizioni sempre più distanti dall'originale modello d'ingegnerizzazione, ecco perché ne assume un altro nome. Questo permette altresì di valutarne gli sviluppi progressivi. Lo schema che segue illustra solo la relazione tra modello di ingegnerizzazione e di riferimento.

I suoi principi espressi da Small si possono sintetizzare con le seguenti osservazioni:

- Internet è tanto complessa e dinamica che non può essere pianificata.
- Applicare i principi dell'era industriale a quella dell'informazione è un fallimento.
- Non è umanamente possibile poter trovare una soluzione valida se non negoziata da un insieme di competenze specialistiche sincronizzate.

È facile comprendere come la progettazione evolutiva possa costituire un fattore di estrema strategicità, specie quando il numero delle variabili ed il grado di complessità e di casualità è molto alto.

Cosa s'intende per Intelligenza Emotiva ②

L'intelligenza emotiva¹ non è in proporzione al Quoziente Intellettivo, non è gentilezza, non è di predominio femminile, non è un fattore genetico, al contrario è la capacità di comprendere le emozioni e sentimenti degli altri.

Il suo valore è doppio a quello del QI e dell'*expertise*, mix tra buon senso, conoscenze e capacità specialistiche nel fare il lavoro.

L'intelligenza emotiva procura la capacità di prendere decisioni attraverso le proprie "sensazioni viscerali".

Il tutto è gestito dall'amigdala, che è il centro emotivo nel nostro cervello, che funziona da radar neurale dall'allerta.

L'intelligenza emotiva procura anche una migliore elasticità mentale nell'assorbire carichi concentrati di stress, aumentano l'autocontrollo, la consapevolezza, l'adattabilità, ed inoltre fa gestire al meglio anche i cambiamenti e le attività di gruppo e di team, nonché aumenta notevolmente le proprie capacità di leadership.

Quindi l'intelligenza emotiva non solo non ha controindicazioni, ma si può cominciare a qualsiasi età, ed inoltre non è abbinata all'intelligenza cognitiva.

Questo tipo di "risorsa" acquista un valore del tutto particolare, specie, quando non solo si gestiscono risorse umane, ma quando proprio l'incremento della loro valorizzazione è soggetto di studio e di continua attenzione.

¹ Lavorare con intelligenza emotiva – Daniel Goleman – BUR.

Cosa s'intende per Modello di miglioramento incrementale ①

È riferito a quello che io ho nominato cella o sacca di massimo miglioramento, cui il modello stesso tende i suoi sforzi applicativi. Si tratta di individuare e rimanere agganciati dinamicamente nel tempo a quella parte del volume del problema in cui è possibile prevedere con buone probabilità il miglior incremento di valore aggiunto o incrementale in un periodo definito.

Questo modello permette di studiare i confini applicativi dell'intervento e di cercare di ordinare con una logica accettabile la sua priorità d'intervento, poiché nella media ci si ritroverà a dover analizzare contemporaneamente più di una cella di massimo incremento aggiunto.

L'applicazione nel tempo di questo modello in un'organizzazione permette la gestione autogenerativa della selezione di un repertorio di efficaci ed efficienti procedure operative (Best Practise).

Il modello di miglioramento incrementale è stato pensato sulla base del paradigma dell'apprendimento evolutivo che sono riuscito a formalizzare nella precedente tesi e che riprende le considerazioni di Herbert Simon sul processo decisionale ¹ e sui principi della cibernetica, in merito alle azioni di rettifica ².

Cosa s'intende per monitorare eventi ed attività ②

Il termine monitorare è stato scelto non a caso; in effetti, si sarebbe potuto parlare di misurazione, ma questo avrebbe dato un senso troppo "matematico" al valore ricercato.

La monitorizzazione può avvenire con riferimento agli eventi o alle attività di rilievo, ovvero a ciò che in quel periodo può contribuire a dare senso e significato all'organizzazione.

¹ Articolo su unitn n°31 – Università degli Studi Trento - La scomparsa di Herbert A. Simon, Nobel per l'economia di Luigi Marengo (www.unitn.it/unitn/numero31/simon.html).

² Cibernetica (Cybernetics) indica la scienza che studia i fenomeni di autoregolazione e comunicazione (Teoria dell'informazione), sia negli organismi naturali quanto nei sistemi artificiali. La cibernetica si pone dunque come un campo di studi interdisciplinare tra le scienze e l'ingegneria. Il termine fu coniato nel 1947 dal matematico statunitense Norbert Wiener, derivandola dal greco *Kybernanan* (pilotare).

Il valore che si cerca di rilevare nel tempo è riferito a due tipologie: quello aggiunto (il valore incrementale) ed ovviamente quello di partenza (il valore monitorato), che ne stabilisce il livello di base; in teoria con il tempo si potrebbe anche parlare di livello target, come obiettivo di riferimento.

La valorizzazione può poi essere monitorata in due diverse modalità: relativa, riferita ad un altro valore di riferimento o assoluta, riferita al suo valore di nascita.

Confini concettuali

Come accennato questi chiarimenti pur essendo estratti dal glossario, per poter essere meglio evidenziati nel contesto specifico trattato dalla tesi, di certo da soli non riescono a completare l'estensione di tutte le argomentazioni coinvolte.

Il confine più corretto è da identificarsi piuttosto che in una linea di confine continua, in una serie di "punti di riferimento concettuali" su cui poter far punto base per ulteriori ricerche di sviluppo di breve raggio.

Sommario dei risultati d'argomento

L'argomento "I chiarimenti sui concetti guida" è ovviamente un argomento di servizio, ma la sua funzione non deve essere sottovalutata per quanto riguarda la mia personale consapevolezza nel far comprendere agli altri come sia possibile essere più sensibili al lato operativo partendo proprio da una visione e concettualizzazione spesso differente solo in alcuni punti chiave ad alto valore aggiunto rispetto all'attuale tendenza di analisi.

Sommario dei risultati della parte

Senza una buona metodologia non si va da nessuna parte, ciò significa che dai buoni mattoni si può costruire “forse” una solida casa. Ma è anche vero che la stessa metodologia non si deve trasformarla in un dogma. Inoltre ciò che veramente conta, di una buona metodologia, a mio parere, è la sua capacità a trasformare in realtà o risultato ciò che senza di lei rimarrebbe solo una stima o un’ipotesi.

Parte Teorica

La parte metodologica ha affrontato il compito di creare i presupposti di base su cui poter poi definire i concetti che modellano la struttura della Meta-metodologia dal punto di vista prettamente teorico. Questo non per voler creare una netta separazione con la successiva parte completamente dedicata al fronte pratico.

Al contrario si è voluto enfatizzare questa fase, con l'intenzione di dare comunque la doverosa importanza al come organizzare i propri pensieri ed il proprio operato, prima di doverlo fare sotto stress ed in azione sul campo.

Il primo traguardo è dedicato ad un concetto che guida un po' tutta la trattazione: quello della modellazione dinamica di un progetto riguardante la sfera **Apprendimento & Conoscenza** applicato su di un'organizzazione competitiva.

Dopodiché ho voluto porre l'attenzione su di un aspetto spesso non ritenuto importante, quindi sottovalutato. Quello di abituarsi a calibrare e quindi a bilanciare le nostre modalità di pensiero e di azione fra i due estremi più significativi: l'istintività unita alla percezione ed il raziocinio unito alla logica. Aspetti molto compromettenti se non gestiti con doverosa attenzione e serenità.

Successivamente ho dedicato un paragrafo a come e quanto è importante preoccuparsi o meglio meditare su quale tipo di dati, informazioni, conoscenze ed esperienze sarebbe interessante e prezioso accreditarsi o comunque in qualche modo trovarne i possibili approcci di accesso diretto e potenzialmente utilizzabile.

Questo significa analizzare in termini metacognitivi il dominio di conoscenza su cui andremo ad operare.

Questa parte termina con un particolare strumento di "visualizzazione" su cui sarà fatto riferimento in più parti dell'esposizione, la funzione analitica volumetrica.

Con la visualizzazione acquisiremo un diverso modo di "vedere" l'organizzazione e più propriamente di raggiungere e mantenere una visione d'insieme, un monitoraggio globale su come la soluzione si trova lo spazio nel volume del problema o meglio sugli obiettivi da raggiungere. Ovviamente l'intero volume non è nient'altro che l'espressione massimizzata e complessiva dell'organizzazione in oggetto di studio.

L'importanza della modellazione dinamica

Come già l'espressione modellazione dinamica può fare facilmente intendere, il processo di modellazione riferito alla tematica della rappresentazione del dominio del problema e della sua coincidenza nel gestire un intervento o progetto sulla sfera **Apprendimento & Conoscenza**, non è qualcosa che può avere delle caratteristiche statiche e di facile composizione.

Ecco perché diventa inevitabile creare e specializzare in modo progressivo ed incrementale il modello rappresentativo del progetto applicato all'organizzazione fino a quel momento riconosciuto e percepito.

Lo schema che ne definisce le sue funzionalità ed i suoi principi viene progressivamente così analizzato.

Ogni intervento o progetto applicato ad un'organizzazione, che per sua natura tende a valorizzare la sfera **Apprendimento & Conoscenza**, può essere concepito come ad un insieme d'effetti o reazioni che l'organizzazione esprime all'applicazione delle attività pianificate o dei principi formulati.

Questo gioco di azione/reazione o causa/effetto può essere a sua volta analizzato con un modello di costi

subiti e benefici ottenuti. Questi costi e benefici se a loro volta analizzati possono essere identificati come due dimensioni concettuali estremamente importanti, la prima riferita al rapporto dell'organizzazione con l'ambiente che la ospita, le cui polarizzazioni sono: (figura 1).

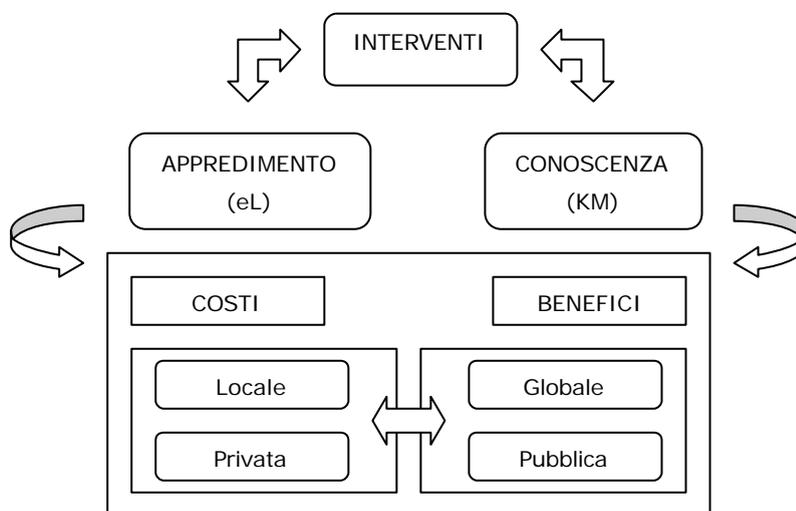


Figura 1

- Locale, se pertinenti la stessa organizzazione nella sua relazione interna.
- Globale, se riferita alla sua relazione esterna a contatto con il mondo.

La seconda dimensione all'inevitabile rapporto dell'organizzazione tra interessi privati e pubblici, le cui polarizzazioni sono: (figura 1).

- Privata, pertinente la sfera del cittadino o dell'individuo.
- Pubblica, riferita alla sfera della società o stato, quale insieme di cittadini.

Questo tipo d'analisi (costi/benefici) deve essere applicata in modo pertinente anche al tipo di intervento cui ci stiamo riferendo. Si possono distinguere due grandi tipologie d'interventi: (figura 2).

- Indagine/inchiesta¹: che si identifica in una ricerca applicata su di un'organizzazione cui non è stato svolto alcuno studio progettuale specifico.² In pratica la valorizzazione è svolta totalmente postuma all'applicazione, solo sulla base delle misurazioni prodotte in fase consuntiva, ovvero dopo che lo stesso intervento è stato applicato. Non è escluso che un'indagine possa essere trasformata in progetto a posteriore con una fase di trasformazione, se resa necessaria.
- Progetto: questo tipo d'intervento parte dal presupposto che a fronte di valutazioni preventive c'è la concreta possibilità di analizzarne le relative risponderne misurate e percepite in fase consuntiva dopo l'applicazione dell'intervento stesso.

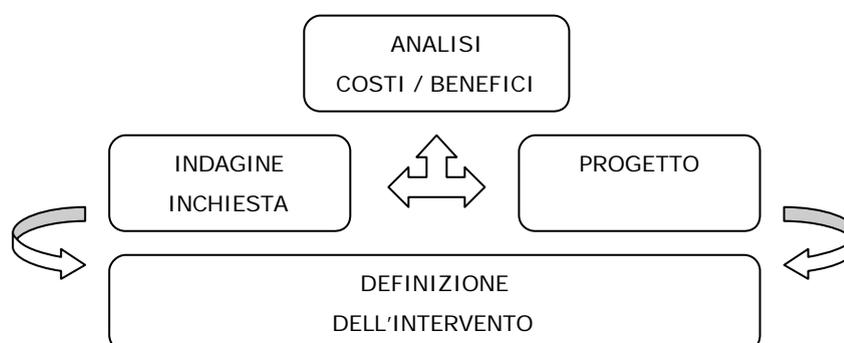


Figura 2

¹ Garzanti Linguistica: indagine – ricerca sistematica volta a conoscere, a scoprire qualcosa. Inchiesta – ricerca di tutte le notizie utili ad accertare la vera natura e i vari aspetti di un fatto o ad appurare lo stato oggettivo di determinate situazioni.

² Sarebbe anche da determinare il tipo di ricerca che si vuole realizzare. Quella standardizzata può essere descrittiva (matrici a doppia entrata), esplicativa (controllo delle ipotesi), valutativa (uso di modelli simulati o causali da valutare). Quella non standard è più sensibile all'ascolto ed all'immersione nell'ambiente (Grounded Theory, definizione di una teoria in grado di spiegare le relazioni con gli altri fenomeni).

L'identificazione della tipologia dell'intervento comporta la successiva possibilità di definirne gli aspetti generali e strategici, sia sul fronte applicativo che strutturale.



Figura 3

A fronte di una prima struttura d'intervento, anche a livello di tematica ed argomentazione, sarà possibile iniziare una ricerca sullo stato dell'arte, ovvero sul reperimento di tutte le fonti bibliografiche, accademiche, editoriali su tutti i tipi di media disponibili, ovviamente con un occhio di riguardo a ciò che su Internet può essere rintracciato tramite i vari servizi che riguardano la ricerca in oggetto.¹ (figura 3)

Come netta conseguenza, l'appartenenza ad una delle due tipologie (indagine / inchiesta – Progetto) comporta una diversa conduzione delle attività e delle logiche di analisi di valorizzazione dell'intervento stesso.²

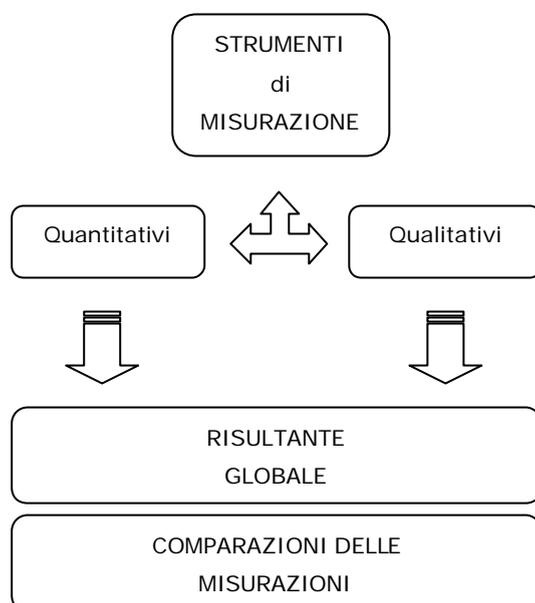
Se l'intervento è di tipo Indagine/Inchiesta, il passo successivo sarà quello di definire e convalidare gli strumenti di misurazione da utilizzare e tutto ciò che gravita intorno alla loro applicazione ed all'organizzazione delle relative attività. Ovviamente questi strumenti di misurazione apparterranno a due grandi tipologie:

- Quantitativi: strumenti che producono una misura oggettiva e tangibile, di valore matematico, con un'unità di misura riconosciuta ed inconfutabile.

¹ Su questo fronte è possibile distinguere diverse tipologie di ricerche: la sociologia visuale, si focalizza sull'osservazione dell'immagine o della fotografia, l'analisi terziaria (dati secondari), basate sui risultati d'indagini realizzate da altri l'analisi dei documenti (ermeneutica oggettiva) dove si rintraccia il significato oggettivo non latente.

² Con riferimento all'indagine o inchiesta, torna molto utile il criterio di falsificabilità da utilizzare al posto di quello di verificabilità, in merito alla confutazione di ipotesi o stime (Popper).

- Qualitativi: strumenti che tendono a dare una misurazione del valore percepito in termini empirici, seppur riconoscibili da tutti più pertinenti la sfera soggettiva, quindi maggiormente intangibili.



Se pur a fronte di un risultato conclamato dai soli effetti, pur non avendo alcuna misurazione o dato informativo di partenza, l'obiettivo della scelta di entrambe queste due tipologie di misurazioni (quantitativa e qualitativa) deve permettere la rappresentazione di una risultante globale. Questa è un'espressione finale degli effetti di modifica ed incremento di valore percepito.

Le misurazioni prodotte a fronte di questa tipologia d'intervento fanno riferimento a dei valori tabellari o matriciali spesso raccolte, verificate e strutturate da associazioni od organizzazioni di settore che ne mantengono la credibilità e l'aggiornamento.

Infatti, la validità di questo tipo di valorizzazioni si può trovare nell'obiettivo di fare dei confronti storici o geografici, comunque riferiti alla concreta capacità di poter empiricamente e sperimentalmente rendere indipendenti gli effetti di ogni parametro analizzato. Tipico modello applicato nelle ricerche socio-economiche o psico-antropologico cui di sovente si fa riferimento per studi di settore.¹

¹ Per poter procedere ad un processo di misurazione, è importante prima aver sviluppato una corretta concezione di cosa significhi osservazione, tipicamente utilizzata nella ricerca sul campo, basata sul vedere, ma anche sull'interpretare e sull'inferire. Inoltre l'osservazione

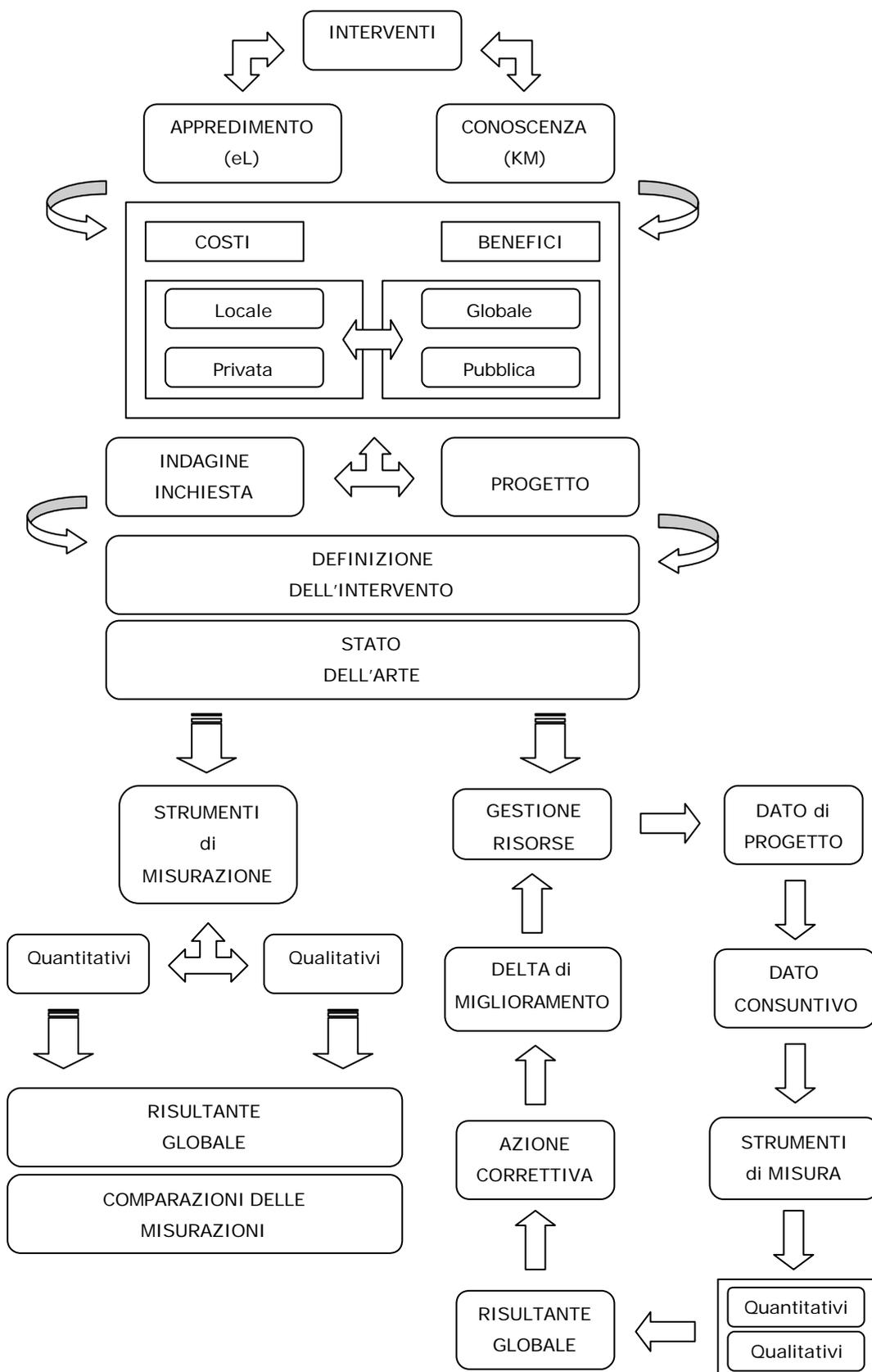
Se l'intervento è di tipo "Progetto", cambia completamente l'assetto delle analisi, in quanto sarà possibile partire da un disegno più costruttivo, profondo e di lunga durata e di maggior senso.

Questo perchè sarà possibile, monitorando in modo dinamico i dati preventivati con quelli consuntivati, far emergere un'azione di correzione ed adattamento all'evoluzione dell'intervento applicato.

Anche in questo caso, come nella precedente tipologia, valgono le stesse caratteristiche degli strumenti di misurazione qualitativi e quantitativi e le loro particolarità.

può essere naturale (metodo non reattivo: il ricercatore è nascosto), artificiale (controllo delle variabili esterne – effetto alone), con partecipante coperto (il ricercatore è infiltrato), con partecipante non coperto (il ricercatore è riconoscibile) o non partecipante (registrazione o specchi).

Rappresentazione completa della struttura di un intervento



Confini concettuali

Pur credendo perfettamente inutile schematizzare a priori la struttura di un intervento, ho creduto opportuno in questa sede fornire una schematizzazione generale di come può essere concepito con riferimento ad un'organizzazione generica. Ovviamente la realtà imporrà il riconoscimento di adattamenti non solo strutturali ma anche funzionali, basti pensare alle differenze esistenti tra una multinazionale ed una PMI. Questo però non ne limiterà il riconoscimento ai suoi principi di base, primo fra tutti, valutare l'incremento di valore aggiunto espresso dall'organizzazione in modo sistematico e scientifico.

Sommario dei risultati d'argomento

La comprensione della modellazione dinamica difficilmente si raggiunge spontaneamente, al contrario richiede preparazione sia istruttiva che culturale. Il maggiore scoglio è abituarsi non alle certezze, ma all'emersione del probabile.

Attività istruttive interattive tra istinto e raziocinio

Spesso si è portati a pensare ad un'organizzazione come ad un essere umano, mentre al contrario non solo non s'identifica con questo ultimo, ma n'è anche indipendente, anche se di questo composto.

È anche vero però che molti sono gli studiosi ed economisti che hanno utilizzato la metafora per rappresentare ed analizzare organizzazioni economiche o imprese¹, diventa difficile scegliere la più immediata, anche se quella riferita all'organismo umano (metafora organica) mi è sempre parsa la più coinvolgente.

Questa considerazione porta all'oggetto del paragrafo: raccogliere tutti i dati, le informazioni e le conoscenze sull'organizzazione in oggetto in modo continuativo, completo, corretto ed attendibile.

La finalità è sicuramente logica e razionale, ma le modalità per ottenerla spesso non sono così chiare.

¹ Morgan Gareth, (2004).

Di solito il tempo è sempre tiranno, le risorse sono sempre scarse, le competenze disponibili non sono complete ed ad alti livelli di conoscenza come dovrebbero, a questo si può aggiungere che lavorare in gruppo in alcune organizzazioni è solo un'espressione verbale e non un credo ed una convinzione e capacità raggiunta.

La modalità tradizionale di monitorizzazione sedimentata nel nostro modo di agire, porta a credere che tutto sia proporzionale alla qualità dello strumento utilizzato ed alla sua flessibilità. Si può aggiungere che diventa anche molto importante la conoscenza acquisita sull'utilizzo operativo dello strumento, ma questo certo non basta. Anche una corretta metodologia ultimamente trova spazio fra le prime abilità da conquistare per un buon "monitoraggio" o mappatura informativa di un'organizzazione.

La domanda strategica che pongo è la seguente: "Ma siamo sicuri che razionalità e logica siano veramente la migliore condizione per una metodologia vincente?".

La comprensione d'attività di monitoraggio istruttivo sull'organizzazione di tipo iterativo, ricorsivo e periodico, è facilitato proprio dall'uso della metafora organica. Solo una continua funzione di controllo e rettifica può condurre al raggiungimento o mantenimento dei valori ricercati. Questo concetto c'è stato insegnato e dimostrato proprio dalla cibernetica, quindi direi che ad oggi non ci sia più niente da aggiungere, almeno fino alla prossima estensione concettuale.

L'abbinamento di uno stile razionale e logico ad uno più istintivo e casuale, è molto più vicino al ragionamento laterale ed all'intelligenza emotiva. Accettare questo grado di integrazione al fine di raggiungere un maggior grado di controllo ed analisi, risulta essere ad oggi una tendenza cui sempre più spesso ricercatori di molti settori applicativi e di sviluppo tendono a considerare ed ad orientarsi nelle loro attività programmatiche.

Percorsi d'apprendimento proposti

Sono sempre più convinto che ogni qual volta si espone un concetto a qualcun altro, specie di fronte a certe argomentazioni e se le aspettative sono degne di nota, è saggio domandarsi "Chissà cosa avrà compreso il mio interlocutore?" o ancora "Come posso facilitare il suo coinvolgimento al mio flusso creativo e di pensiero?".

Anche se con l'esperienza ho compreso che non sempre si può pretendere di essere capiti ed apprezzati da tutti e tanto meno che tutti siano in grado, non tanto di darti

ragione, ma di darti l'opportunità di modificare qualcosa nel proprio pensiero o modo di interpretare la propria razionalità o logica, vale sempre la pena seguire quest'approccio di massima comprensione.

Si corre il rischio di essere scambiati per un discorso prolisso, questo secondo la media di pigra comunicazione attualmente in auge, ma almeno ci si è sforzati di offrire chiarezza e comunicazione verso tutti i potenziali fruitori. A questo scopo ho studiato questa serie di percorsi logici utilizzabili in sottocasi potenzialmente realizzabili, che altro non fanno che chiarire il proprio modello d'approccio alla comprensione a questa Meta-metodologia.

Generici

Questi percorsi sono di generica utilità, quindi sono maggiormente prevedibili ed orizzontali nel loro significato ed applicazione alla realtà.

Caso di un'organizzazione nascente

Uno dei momenti di maggiore significato per un'organizzazione si manifesta proprio, quando se ne studia la sua nascita in ogni senso.

Indagine

Studiare la creazione di nuove organizzazioni, è una delle principali funzioni ed analisi per particolari ricerche rivolte alle potenzialità dei mercati ed allo studio della congiuntura economica o politica.

La logica di riscontro e conferma è quella da perseguire, chiedendosi "Ci sono dei valori potenziali da sviluppare e mettere in gioco? Se sì, quali possono essere le previsioni?". L'obiettivo è comprendere come possono nascere e come sono fatte le organizzazioni vincenti.

Progetto

Il percorso potrebbe considerare come sia possibile per una nuova organizzazione assicurarsi proprio in fase di nascita il migliore DNA, per garantirsi la migliore crescita e continua generazione di valore aggiunto.

La domanda chiave è "Quali devono essere i migliori fattori di crescita da raggiungere e mantenere nel breve periodo? Come individuarli, ottenerli e mantenerli nel tempo e con le proprie risorse molto limitate?".

L'obiettivo in questo caso dovrebbe essere maggiormente interessato ad individuare a priori delle celle potenziali di incremento di valore e su quelle potenziarne e condizionarne lo sviluppo volumetrico nel tempo.

Caso di una riorganizzazione privata

A quanto detto prima, si possono fare delle considerazioni specifiche riferite alla tipologia delle organizzazioni private, che si differenziano da quelle pubbliche per il solo fatto che il capitale è completamente sotto rischio imprenditoriale. Questo implica la ricerca della giusta remunerazione, non solo dei capitali, ma anche del rischio, che deve essere maggiore di quella normalmente prodotta da un investimento meno rischioso. Si tratta di capire se possono esistere anche altri valori che facilitino l'insorgenza di questi obiettivi primari.

Indagine

Quando un privato decide di investire il proprio capitale e la propria conoscenza su di un mercato creando un'organizzazione dedicata, vuole successo. Il mercato privato presenta delle sue peculiari caratteristiche che lo differenziano dagli altri.

Le considerazioni dell'indagine dovrebbero puntare proprio ad individuare quali potrebbero essere quelle vincenti e di maggiore incremento a parità di rischio ed incertezza.

Progetto

Puntando sulle caratteristiche del progetto che, da punti essenziali di principio o di lancio, tende tramite continue fasi correttive a scartare i percorsi che probabilmente non hanno avuto successo con quelli maggiormente indicati, sarà possibile consuntivare il successo emergente come una netta sua conseguenza.

"Quali possono essere i maggiori incrementi che possono generare e condizionare al fine di produrre il maggior valore aggiunto a parità di impiego di risorse e di rischio o incertezza?". Come è facile comprendere è un po' diverso che chiedersi "Come posso avere il più alto utile con il minor impiego di risorse a parità di rischio o incertezza?". La differenza consta proprio nel fatto che nell'ultima considerazione mi limito al solo ambito economico, mentre nella prima gravito intorno al valore percepito dalla media dei membri che formano l'organizzazione.

Caso di una riorganizzazione pubblica

Per correttezza questa tipologia è citata, ma senza poterne fare una seria e doverosa considerazione. La causa è l'alta incertezza di poter sviluppare concretamente percorsi di questo tipo e di questa portata su organizzazioni che difficilmente sono gestite e formate su premesse che ne permettano la concreta realizzazione di questo tipo di obiettivi.

Indagine

Diciamo che l'indagine di una struttura pubblica è sicuramente più indicata che del progetto, questo perché proprio la presenza di molti enti di ricerca sono conformati per realizzare questo tipo di studi ed analisi.

Gli studi di settore e di territorio, in pratica dovrebbero tendere proprio a questo scopo. L'unica considerazione è che spesso lo spettro scientifico è volutamente limitato e concentrato in un ambito specifico, ma è anche vero che molte sono le ricerche consorziate e multidisciplinari, magari non totalmente integrate ma non mono disciplinari.

Progetto

Come detto per la natura di questo tipo di organizzazione uno studio di progetto diventa più realizzabile teoricamente che anche sul profilo dell'applicazione pratica.

La considerazione generale dovrebbe essere che la maggiore dimensione di questo tipo d'organizzazione se da una parte complica la progettualità offre molte prospettive di potenziale incremento di valore.

Il punto di maggior prestigio di questo tipo di progetto dovrebbe essere quello di come poter motivare ed incanalare la forza generativa dei membri per l'emersione di celle di incremento relativo di sempre maggiore potenzialità.

"Com'è possibile condizionare ogni membro dell'organizzazione a produrre il miglior valore aggiunto sostenibile?".

Caso di fusioni, incorporazioni o scissioni d'organizzazioni

Sovente nel percorso storico di un'organizzazione possono avvenire una delle due situazioni: un'organizzazione esterna più grande e potente la ingloba o il contrario.

Questo evento, in entrambe le sue manifestazioni, oltre ai suoi aspetti giuridici ed economici, ha delle ripercussioni sull'organizzazione di un intervento nella sfera **Apprendimento & Conoscenza**.

Basti considerare che se tutto questo avviene, sicuramente si devono prevedere dei trasferimenti di valore tra le organizzazioni interessate, che possono realizzarsi in entrambe le direzioni.

Indagine

In questo caso l'indagine è lo strumento migliore per fare la fotografia dei valori potenzialmente disponibili in entrambe le organizzazioni o ancor meglio lo stato dell'arte delle celle o sacche volumetriche d'incremento di valore aggiunto, da cui poter fare delle valutazioni su cosa e come poter realizzare il maggior valore aggiunto dalla fusione o incorporazione di queste organizzazioni.

Progetto

Al contrario un progetto in questo caso, potrebbe esprimere la volontà di voler far nascere dalle due organizzazioni originarie una nuova organizzazione, totalmente nuova come concezione, struttura e organizzazione.

Specifici

Se i percorsi generici possono essere intesi come orizzontali, ovvero standard, quelli specifici possono essere concepiti come verticali, quindi personalizzati.

Ciò non toglie che per la loro concezione e sviluppo possono essere anch'essi uniti con altri percorsi orizzontali, quello che conta è solo che il modello raggiunga il maggior grado di personalizzazione voluta.

Caso di un'organizzazione totalmente online

Sono sempre maggiori le organizzazioni che o nascono senza *front office*¹ in presenza o ne eliminano gradualmente o drasticamente la loro componente più esterna (basti pensare agli operatori telefonici o di energia)¹.

¹ Il termine Back-Office s'integra e si complementa con quello di Front-Office. Il primo riguarda tutti gli strati organizzativi che in pratica non si vedono e che confinano con il confine che delimita l'area di circolazione ed accesso verso l'esterno. Il secondo si riferisce agli sportelli ed a tutte le tipologie d'interfacce visibili per la fruizione dei servizi, nonché alle

Questo quadro ha chiaramente presente per sua natura degli elementi totalmente diversi da quelli potenzialmente riscontrabili in organizzazioni che tendono a mantenere la formula mista tra online e presenza.

Ciò significa non solo un diverso modo di gestire le risorse o di fruire i servizi all'esterno, ma anche di gestire i valori aggiunti potenzialmente incrementabili e soprattutto un diverso modello economico di riferimento per la gestione del business.

Indagine

La considerazione sull'utilità dell'indagine per questo percorso specifico, è uguale a quella per le organizzazioni private. Può essere un buono strumento per definire un punto di partenza, su cui far partire le prime considerazioni complessive, che magari poi potrebbe essere trasformato anche in progetto specifico.

Progetto

Al contrario un progetto per un'organizzazione totalmente online, essendo sbilanciata totalmente verso il mondo virtuale, deve compensare il suo sbilanciamento con soluzioni specifiche studiate ad-hoc per quel tipo di organizzazione. La funzione progettuale avrebbe proprio il senso di rendere possibile la realizzazione di questo tipo d'organizzazione finalizzata a suoi obiettivi programmati.

La specificità volendo potrebbe essere così fine da progettare anche la tipologia e le caratteristiche dei migliori valori da "coltivare" all'interno dell'organizzazione.

Se negli altri progetti nella definizione dei valori, ovvero della tabella delle valorizzazioni, sono i membri che esprimono le loro percezioni e ne vivono con continue contrattazioni, negoziazioni e condivisioni la variazione di questi valori nelle loro migliori espressioni, in questo caso i membri si potrebbero trovare già la formalizzazione di una tabella di valorizzazione di base su cui poter fare successivi adattamenti.

attività proattive per la creazione ed il mantenimento di relazioni durature ed efficaci con l'esterno.

¹ Faccio riferimento a Enel, EniGas o a Wind o Telecom.

Caso di un'organizzazione con grande resistenza al cambiamento

Voler applicare questa Meta-metodologia in un'organizzazione con il fine di poter gestire interventi nell'area **A**pprendimento & **C**onoscenza tramite un proprio modello di valorizzazione, significa inevitabilmente prendere in considerazione una fase di gestione del cambiamento.

Quando si parla di cambiamento, nella storia dell'uomo, si parla di resistenza al cambiamento. Questo perché nella natura umana non sempre il cambiamento è concepito come qualcosa di positivo o necessario.

Io sono dell'opinione che l'uomo non può né imporre il cambiamento, così come non lo può rifiutare, entrambe queste due soluzioni avrebbero degli esiti più negativi che positivi, sia nel breve che nel lungo termine.

La soluzione più ottimale a mio avviso è quella di "seguire il flusso", ovvero facilitare il cambiamento vivendolo. Bisogna diventare il cambiamento, fondersi con quest'ultimo. Una volta concepito questo passo, seguire il flusso diventa naturale e spontaneo, pur rimanendo se stessi. Non è questo l'obiettivo con il prestarsi a delle precisazioni in merito, non è questa la sede adatta.

Indagine

Un'indagine potrebbe certificare con maggiore chiarezza le caratteristiche ed i fattori determinanti, l'insorgenza e la cronicità di atteggiamenti e comportamenti resistenti al cambiamento, definendone il tipo e la specie. Si potrebbe arrivare a comprendere non tanto quali sono o perché sono nati, ma soprattutto come poterli trasformare o utilizzare al meglio: non sempre ciò che appare negativo lo è veramente, molte volte basta solo cambiare punto di vista.

Progetto

Il progetto al contrario potrebbe a mio parere essere utilizzato proprio dopo aver realizzato l'indagine, basandosi sui risultati e sulle osservazioni prodotte da quest'ultima.

Sapendo il punto di partenza ed accreditandone delle modifiche a fronte d'attività o stimoli dedicati, se ne potrebbe verificare in tempi successivi possibili azioni di correzione, fino al migliore adattamento dell'organizzazione agli stimoli imposti dall'ambiente in quel periodo.

Caso di un'organizzazione progressista

Purtroppo o per fortuna, questa è una realtà veramente poco realistica, mi spiego meglio. Immaginiamo per un attimo cosa succederebbe se, come per magia, ogni organizzazione capisse improvvisamente come utilizzare al meglio l'attuale livello di conoscenza disponibile per meglio affrontare la concorrenza e realizzare i propri obiettivi.

All'improvviso i lavoratori, i consumatori, i fornitori e le istituzioni si troverebbero a dover rivedere tutte le loro abituali convinzioni ed abitudini. Tutto ciò, se da una parte è sicuramente qualcosa di auspicabile, dall'altra richiederebbe un certo livello di preparazione e sensibilità, cosa altrettanto poco credibile nella massa delle persone.

Come sempre è stato, ogni intervallo di valori presenta delle posizioni estreme e per questo limitate come numero, quella dell'organizzazione progressista non fa alcuna eccezione.

Essere progressista ad oggi nell'ambito della sfera **A**pprendimento & **C**onoscenza, significa aver compreso, allo stato attuale della storia dell'uomo, il valore dell'integrazione di come ogni elemento che compone il proprio dominio del problema, quindi il proprio modello d'ingegnerizzazione, può essere utilizzato al fine di produrre il miglior risultato sostenibile, garantendone armonia e longevità.

Indagine

Il suo miglior valore potrebbe essere quello di pubblicazione dei risultati di un'analisi specifica dedicata alla comprensione del come, del cosa e del perché. Questo tipo di organizzazione ha avuto la capacità di ottenere i risultati o le qualità che le sono stati accreditati o riconosciuti.

Ovviamente l'ulteriore valore aggiunto per ogni indagine è lo studio comparativo di settore, di territorio o di classe sociale o adattamento antropologico.

Progetto

Al contrario, a mio parere, la formula del progetto potrebbe essere maggiormente utilizzata in caso in cui i fondatori dell'organizzazione fossero seriamente intenzionati a crearne un ex novo. In questo caso potrebbe essere un valido strumento di progettazione e di realizzazione, ma proprio per il tipo di

organizzazione, la progettazione dovrebbe seguire molto fedelmente i principi della progettazione evolutiva e non tradizionalmente quella sequenziale e programmatica.

Analisi delle fonti di conoscenza

Normalmente le fonti di conoscenza presenti in un'organizzazione sono distinguibili in categorie e specie, questo comporta la necessità di doverle classificare, analizzare e controllare. Per ogni tipologia di fonte di conoscenza presente nell'organizzazione, per disciplina e per macro argomentazione, è necessario monitorare le interrelazioni esistenti che si creano fra ogni elemento, al fine di poter ottenere il più alto grado d'integrazione ed unità sistemica.

Volendo, le fonti potrebbero seguire la stessa categorizzazione della conoscenza, ma, a mio modo di vedere, quelle più importanti sono quelle formali ed informali, si capirà poi il perché.

Spesso si prediligono alcune categorie piuttosto che altre, solo per propria convinzione personale o per una corretta valutazione, causando una non corretta ed appropriata mappatura delle conoscenze presenti nell'organizzazione.

ESEMPIO» *Alcuni sono più portati a dar maggiore credito alle conoscenze di tipo formale e procedurale, mi sto riferendo alle normative, spesso sottovalutando che senza una doverosa analisi di attendibilità e fattibilità potrebbero essere tranquillamente messe allo stesso piano di "voci di corridoio".*

Formali

Queste fonti riguardano tutto ciò che in un'organizzazione può assumere la caratteristica d'ufficialità e di traccia storica, in termini di pensieri, d'azioni e di risultati, ma anche di relazioni, accordi e normative.

Ad oggi sono ancora da considerarsi la stragrande maggioranza delle conoscenze che proprio il **KM** tende a rivolgersi quasi esclusivamente con i propri sistemi informativi ad alto livello tecnologico.¹

¹ L'evoluzione della BI – Business Intelligence, spinta da una sempre maggiore richiesta di previsione e flessibilità, ha evidenziato nel mercato internazionale il Board Management Intelligence Toolkit (Orenburg Resource, SA). Così come gli Access Pack della Business Objects, o ancora l'offerta della Cognos o la piattaforma Hyperion, tutte capaci di distribuire

Ciò non significa assolutamente demonizzare questa tipologia, che ha altresì la caratteristica di garantire standard, condivisione e confronto, quindi processo.

I due errori tipici sono: considerare che sia la migliore e più indicata, pensare che basti trascrivere con una forma espositiva massimizzata al testo, per garantirne la corretta interpretazione ed il giusto o conveniente utilizzo.

Archivi aziendali

Prima di trattare questo paragrafo, è il caso di comprendere cosa s'intende con il termine archivio.

Per archivio non s'intende solo una raccolta ordinata e causale di documenti di cui se ne può garantire provenienza, classificazione e conservazione. Il termine archivio è esteso alla sola accezione trattata nel settore archivistico e ne comprende anche una considerazione meno rigida se pur lontana dal solo "accumulo" non organizzato e spontaneo di documentazione varia ed eventuale.

Nel concetto d'archivio aziendale si riprendono anche tutte le argomentazioni riferite alle segnature, alla normalizzazione, al protocollo ed a tutto quello che, sia nel mondo archivistico che bibliotecario, il ministro dei beni culturali identifichi come caratteristica significativa, ma senza farne traccia a questo livello di astrazione.

Quello che qui è considerato importante, è identificarne la presenza, calcolarne la dimensione e la natura ed innescare delle funzioni, che in modo ricorsivo tendono a monitorarne i contenuti.

Tradizionali

Al contrario d'ogni attesa, dall'ingresso dell'office automation negli anni '70 la produzione di carta stampata o in ogni caso di documentazione cartacea, non è certo diminuita, anzi spesso è aumentata nelle organizzazioni. Gli archivi tradizionali sono da considerarsi quindi tutta la documentazione di natura cartacea, fotografica, stampata e non, in qualsiasi formato e specie, ma sempre tramite un processo di stampa computerizzata.

Esistono solo tre scelte per poter integrare questo tipo di documentazione con l'informazione elettronica o digitale:

alta interattività ed interazione sulle informazioni e sui processi e con ampie capacità di analisi e di report. Luca Quagini (2004) pag 114-126.

- ▶ Trasformare il documento cartaceo in immagine tramite un processo di scansione.
- ▶ Trasformare il documento cartaceo in un testo in formato ASCII, sempre tramite un precedente processo di scansione.
- ▶ Abbinare delle metainformazioni ai documenti durante la fase di protocollo, in modo da poterli poi gestire con sistemi informativi in modo indiretto.

Elettronici

Ovviamente è qui considerata qualsiasi informazione digitale in qualsiasi tipo di formato proprietario o di pubblico dominio o riferito a degli standard internazionali.

In pratica ci si riferisce a qualsiasi tipologia di file prodotta o gestita da programmi software di qualsiasi tipo o specie.

Solitamente, visto l'alto ingombro di queste fonti, si procede all'utilizzo di compressioni di formato tramite programmi dedicati ormai standardizzati sul mercato internazionale.

Documentazione

Con questa tipologia ci si riferisce alla documentazione stampata con i tradizionali processi tipografici o grafici, pertinenti per argomento e natura al vissuto dell'organizzazione.

In dettaglio ci si riferisce a documentazioni provenienti da fiere, congressi, riviste, quotidiani ed altro.

Relazioni contrattuali

Diventa sempre più importante valutare e monitorare le relazioni interorganizzative con cui s'interagisce, anche con le istituzioni di territorio e di Stato.

Si fa specifico riferimento alla forma contrattuale perché si presuppone una formula d'accordo formale concordato fra le parti.

Mi riferisco a documenti ufficiali, quali contratti, relazioni, verbali, ricevute ed altro ancora.

Informali

Come si può immaginare l'informalità è l'opposto alla formalità, quindi per natura ci si sente molto più liberi e tranquilli, non per questo se si presta una doverosa

attenzione, il valore di queste fonti possono essere considerate di basso valore se messe a confronto con quelle formali.

È molto più saggio e conveniente avere un atteggiamento mentale nei confronti della coppia di valori informale-formale di tipo complementare e non subordinata.

Area caffè

Ovviamente questo è un modo di dire, nato dal simbolo tipicamente latino della pausa di lavoro, che anche su Internet ha decretato la figurazione di una sezione del sito dedicata alle relazioni o alle informazioni informali.

Specialmente con il nuovo avvento del Web 2.0 e con la maturazione di certe tecnologie e standard, quest'area ha dato la possibilità di gestire in modo appropriato delle argomentazioni e delle categorie informative che altrimenti non avrebbero trovato la giusta valorizzazione.

Interna

Questa tipologia di fonte di conoscenza è facilitata ed è naturale che lo sia a prodursi preferenzialmente all'interno dell'organizzazione, sempre che esistano le premesse culturali condivise fra i membri che la compongono.

Esterna

È possibile creare un'area caffè all'esterno dell'organizzazione solo se ogni membro riesce a coltivare le sue interrelazioni ovviamente dando preferenzialità e finalità agli interessi dell'organizzazione cui appartiene.

Questo può avvenire tra ex-colleghi, amici o parenti, clienti e fornitori.

È però utile tener presente che la pratica ci insegna che coloro che hanno saputo beneficiare di questa fonte, in realtà non mettevano in primo piano gli obiettivi professionali, ma al contrario gli interessi dei loro interlocutori.

Questo ribalta completamente a livello di valore potenziale e strategico la visione della classica "perdita di tempo" quale concezione di ogni cosa possa rientrare nell'area caffè, tanto combattuta ed odiata da un certo tipo d'imprenditore.

Saper ottimizzare l'area informale significa poter raccogliere i migliori frutti soprattutto nell'area formale.

Online

All'alba del 2007, il Web ha decretato un nuovo modo di pensare e concepire un servizio informativo distribuito, sia esso sito o portale o vortal¹, che sta filandosi in tutto il globo; perciò se non per casi voluti o non professionali, il limitarsi a considerarlo una sorta di depliant evoluta, è veramente molto riduttivo e assolutamente non conveniente in termini di relazione tra impiego di risorse e risultati ottenibili.

L'area caffè nella sua massima concezione integrata e complessiva, rientra di diritto nel considerare la dimensione online per un'organizzazione come una naturale estensione virtuale del suo mondo reale cui appartiene o vuole appartenere.

Le dimensioni concettuali e d'analisi da integrare

Come si sarà notato, sto facendo riferimento molto spesso alle dimensioni, come ad una sorta di binario di regolazione su cui cercare di trovare la migliore interpretazione di un fattore in quel particolare momento², questo però sempre facendo una particolare attenzione alla integrazione complessiva e non solo specifica e diretta.

La gestione multi dimensionale, permette concettualmente di poter affrontare in modo strutturato grandi livelli di complessità, in termini di quantità di variabili e di variabilità, in termini di adattamenti dinamici repentini e di grande impatto.

Micro e macro

Non si vuole certo qui dare troppo spazio all'importanza ed alla coerenza di queste due ambientazioni per il bilanciamento di un'organizzazione, non è questa la giusta sede.

Quello che si può puntualizzare è che anche nei termini della valorizzazione i fattori micro e macro acquistano sicuramente la loro importanza.

¹ S'intende come portale verticale, ovvero a contenuto monotematico, una sorta di monografia.

² L'idea figurata più appropriata è quella del banco di regia di una sala di registrazione multipista, un altro luogo comune di visualizzazione concettuale è quello fornito dai principi della cibernetica, nella ricerca dei percorsi casuali e della loro ricorsività di correzione di rotta.

Ciò è facilmente dimostrabile non solo per il classico abbinamento microeconomia e macroeconomia, ma anche per un'applicazione più universale nel cercare di bilanciare l'importanza del dettaglio con quella degli aspetti globali.

Economico non economico

Questo, come verrà più volte ricordato, è uno dei punti più importanti su cui il modello di valorizzazione fa continuamente riferimento.

Ricordando il significato di cosa s'intende per economico (115) è molto più facile ora comprendere non solo cosa s'intende per non economico, ma il suo valore potenziale nel processo di valorizzazione.

Com'è importante e necessario preoccuparsi degli aspetti economici, così lo è convincersi che, per fortuna, nel mondo non tutto ha un prezzo, quindi non tutto è acquistabile in un mercato, mentre tutto ha sempre un valore che, spesso può trovare anche una trasformazione accettabile con la monetizzazione.

Questa semplice considerazione apre le porte a tutta una serie di modifiche ed adattamenti che condizionano notevolmente tutto il processo che spesso si è portati a sviluppare, specie, quando ci si presta a fare delle valutazioni su interventi che sicuramente hanno delle concrete valenze economiche.

Monetizzabile non monetizzabile

Ho voluto fare una netta distinzione tra non considerare solo aspetti economici, quindi evidenziare anche gli aspetti non finalizzati alla monetizzazione del valore di scambio, e anche quelli appunti che si possono considerare estranei o comunque non dedicati direttamente a questo tipo di risultato.

Ma come si può facilmente comprendere, è sempre molto più difficile teoricamente dividere tutti questi aspetti che nella realtà, dove creano il lungo, complesso ed imprevedibile gioco degli stimoli e delle risposte o delle cause ed effetti o delle azioni e delle reazioni.

Quantitativo e qualificativo

L'aspetto quantitativo, per molti decenni, ha primeggiato ed è stato messo in condizioni addirittura di acquisire valore assoluto nei confronti di quello qualitativo.

Le motivazioni sono tante e di vario ordine e specie e non è questa la sede adatta per una doverosa loro trattazione. Come ogni altra dimensione, i poli rappresentati non sono mai l'espressione della massima convenienza, lo sforzo da compiere in

questo caso è di trattarli a pari merito e casomai cercare di accoppiare ad ogni fattore tipicamente quantitativo o qualitativo, la sua versione corrispondente.

Locale e globale

Solo quando l'esplosione della globalizzazione ha prodotto un movimento di protezione ed anche di riflessione chiamata "No global", ci si è accorti che la globalizzazione per essere applicata ha bisogno della localizzazione e che, di conseguenza, anche la localizzazione ha bisogno sempre più della globalizzazione.

Dominio del Problema e della Soluzione

Il termine dominio¹ assume diverse accezioni in molti ambiti e quelli più significativi a mio parere sono, quello matematico, dove il dominio di una funzione è l'insieme su cui la funzione è definita, e quello topologico², dove il dominio è un insieme aperto in uno spazio connesso. Questo termine trova applicazione anche nella progettazione delle basi di dati per l'organizzazione strutturata delle informazioni (Data Base), con il significato di insieme di valori atomici, ovvero che non sono ulteriormente scomponibili in altri valori più semplici in base al modello relazionale in oggetto.

Ovviamente nella gestione della conoscenza i significati sono ovviamente derivati. Esperti del dominio sono coloro che creano e usano la conoscenza per "portare avanti l'azienda" come un tutto unitario ed efficace; attraverso la loro azione, l'organizzazione apprende, scopre, innova e si adatta.³

Da un punto di vista ontologico, linguistico e filosofico, il termine dominio è collegato a quello dei thesauri, che sono vocabolari controllati e dinamici di termini correlati a livello gerarchico e semantico, che coprono uno specifico dominio di conoscenza [ISO 2788/1974]. Questo porta anche da un altro tipo di dominio quello ambiente, che permette di confinarne e comprenderne le entità.

¹ Termine di radice latina "domunis" significa signore e padrone (www.etimo.it).

² La topologia o studio dei luoghi (dal greco τόπος, luogo, e λόγος) è una delle più importanti branche della matematica moderna. Si caratterizza come lo studio delle proprietà delle figure e delle forme che non cambiano quando è effettuata una deformazione senza "strappi", "sovrapposizioni" o "incollature" (it.wikipedia.org/wiki/Topologia).

³ Domenico Bugliolo (1999), dispense intitolate "KM, Knowledge Management" pubblicate su www.uniroma1.it/Documentation/km3.html.

Da questo fronte possiamo comprendere facilmente che il dominio del problema determina il mondo dimensionale della situazione contingente dell'organizzazione, quello che pone le regole e le necessità in modo reale e che impone i vincoli agli obiettivi da ottenere. Il dominio della soluzione è di conseguenza rappresentato da ciò cui noi intendiamo offrire e risolvere con il nostro operato. La sovrapposizione di queste volumetrie è il massimo risultato cui si deve tendere e che deve essere supportato dalla monitorizzazione dinamica del dominio dell'organizzazione.

La filiera dell'apprendimento

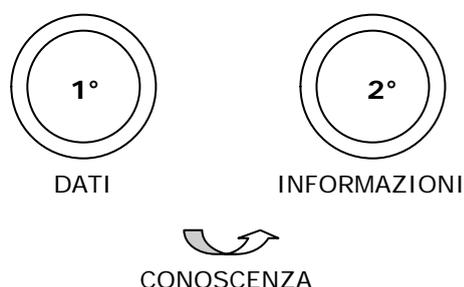
Al fine di comprendere meglio le varie tipologie dell'apprendimento, nel tempo, ho prodotto questa analisi che porta a comprendere, con una catena sequenziale, come congiungere la conoscenza all'apprendimento e viceversa.

Ho sempre pensato che le catene sequenziali avessero il ruolo di mantenere un loro posto sul podio dei modelli di rappresentazione mentale, anche se semplici e primitive. Questo è un classico caso.

La nostra catena è fatta di anelli che sono congiunti fra loro da fattori di aderenza.

Inoltre ogni anello precedente porta alla trasformazione in quello successivo, fino ad arrivare al ricongiungimento della fine con l'inizio che lo ha creato.

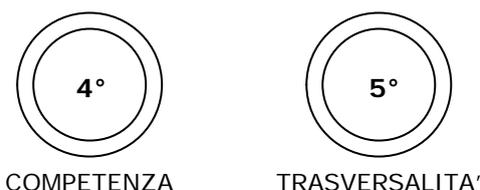
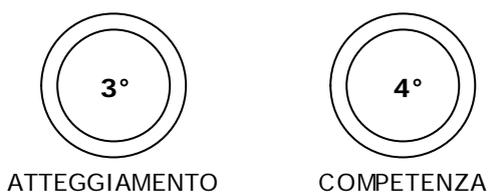
Il nostro viaggio concatenato parte dal primo anello, costituito dalla copia **dati ed informazioni**, che altro non fanno



che far partire quasi sempre tutte le nostre considerazioni applicate alla realtà che ci circonda.

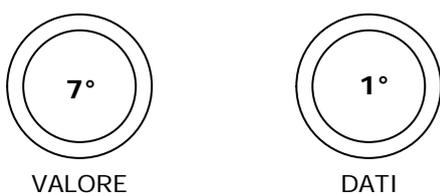


Il fattore di giunzione tra il primo ed il secondo anello è realizzato dal sapere e dalla assegnazione di significato e senso che porta alla **conoscenza** che si raggiunge, la quale nel tempo produce, tramite un altro fattore di congiunzione chiamato **esperienza**, la congiunzione con il terzo anello che è l'**atteggiamento**.



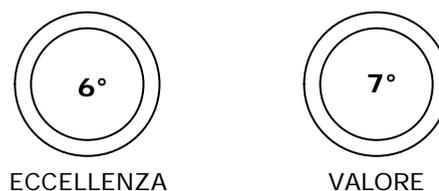
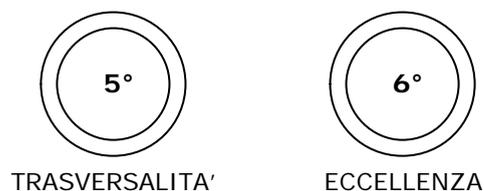
La trasversalità tramite la **trasferibilità** ne permette il raggiungimento di alti livelli di **eccellenza**, quale sesto anello di grande valore e prestigio.

L'eccellenza è un prestigio che si guadagna con i **risultati**, quale fattore di congiunzione inequivocabile e tangibile con quello cui tutti desideriamo arrivare. La creazione di **risultati** incontestabili, misurabili qualitativamente e quantitativamente, con dati ed informazioni, confrontabili e riconoscibili per un **valore** condiviso e riconosciuto da tutti.



Questo risultato psico-fisico produce un altro grande componente, il quarto, chiamato **competenza**, tramite l'ausilio del **comportamento** di cui sui se ne può osservare le gesta.

La competenza non fa altro che esprimere delle concrete **capacità**, quale fattore di congiunzione con il primo principio che la valorizza completamente, la **trasversalità**, ovvero il quinto anello, che permette di ottenere risultati in contesti diversi con le stesse competenze basilari.



Il valore è quindi il nostro obiettivo ottimale e la fine della catena, che si congiunge con il suo primo anello che l'ha fatta nascere, i dati. Questo processo circolare ed a spirale tende a confrontare in modo integrato e sistemico il valore ottenuto con gli obiettivi da noi previsti. Il delta inevitabile trova il suo bilanciamento

tramite un'azione di correzione e rettifica rivolto ai nuovi dati che, tramite la variante, si genereranno nel tempo. Questa è la catena dell'apprendimento che io vedo.

Imparare ad imparare

Questa è una di quelle affermazioni che sinceramente fanno rimanere sconcertati per la semplicità e per l'assurdo. Vuol dire che se non ci insegnano ad "imparare" non sappiamo imparare? Forse impariamo lo stesso, anche se non vogliamo, solo che lo facciamo male ed in modo dannoso!

Il punto è che se si riesce a capire come apprendere in modo efficace e sostenibile, sembra strano, ma non solo si abbassa la soglia della difficoltà ed aumenta quella della ritenzione, ma è anche molto probabile che si acquisisca una conoscenza più trasferibile e trasmissibile.

Imparare ad imparare, spesso, ancora più stranamente lo "impariamo" principalmente da noi stessi, si trasforma in un verbo infinito auto riflessivo. Questo porta ad un'evoluzione dei propri modelli di apprendimento e di gestione dell'informazione, della conoscenza, della consapevolezza, della metacognizione e del nostro livello spirituale.

Imparare a fare

Spesso chiamato *Learning by doing*, a me piace più credere che la sua messa in pratica sia molto importante, ma solo se fusa ed integrata con il metodo e la teoria generatrice del modello di pensiero che la sostiene operativamente. Per me è importante far diventare circolare il trasferimento in pratica della teoria precedentemente appresa a livello teorico, magari da una sua differente applicazione pratica.

Imparare a ricordare

Il nozionismo sfrenato non ha mai portato al successo, se non nei quiz e nelle parole incrociate, per questo sono state inventate una notevole quantità di tecniche di memorizzazione e di metodologia mnemonica. Non è a tutto ciò cui mi sto riferendo, se non in modo indiretto. Il processo di ricordo è riferito alla capacità delle organizzazioni di non perdere il proprio dominio di conoscenza acquisito nel tempo, quella capacità che poi se tradotta significa anche saper valorizzare tale

conoscenza nel tempo facendola crescere ed espandere. In realtà per intero l'espressione più corretta sarebbe "imparare a ricordare di sapere".

Imparare ad essere

Essere, non tanto quanto livello di autocoscienza riferita ad ogni membro di un'organizzazione o all'organizzazione stessa e non certo quella di esistere, come individui o come unità produttiva.

Essere, come dovere e diritto di significare il miglior valore e grado di utilità per la comunità e per l'umanità. I nostri coinvolgimenti e la nostra capacità di condizionare l'ambiente che ci circonda, spesso non ci è nota, ma di sovente ci sorprende ogni volta. Comunque dipende sempre dalle nostre scelte e decisioni.

Imparare a cambiare

Quale è il limite tra testardaggine ed adattamento?

La risposta a tutte queste domande ovviamente non le conosco né io né nessuno altro, ma forse non è questo l'obiettivo più interessante. Se è vero che il tempo cambia tutto, è anche vero che spesso i principi base, le grandi verità sono sempre le stesse.

Penso che se si deve parlare di cambiamento questo si deve intendere proprio in termini di adattamento, di flessibilità, di resistenza zero.

A questo proposito mi viene in mente un principio appartenente alla filosofia orientale, citato dallo stesso grande Bruce Lee¹ che circa recita così "se metti dell'acqua in una tazzina di caffè, l'acqua diventa di quella forma, se metti l'acqua in una bottiglia, diventa di quella forma ... amico diventa come l'acqua".

Forse l'unico segreto per sopravvivere nel tempo è adattarsi al suo scorrere pur rimanendo se stessi, principio poi molto simile a quello dell'autopoiesi (319).

Imparare a sbagliare

Una dei fattori che maggiormente producono più danni di quanti se ne possono accreditare, anche non solo a livello teorico, è quello di non voler sbagliare mai o addirittura di averne vergogna o paura.

¹ Il più grande artista e maestro di arti marziali del nostro secolo, nonché grande pensatore e ricercatore. Grande maestro più di vita che di arte di combattimento.

L'errare è sinonimo di umanità, l'uomo è imperfetto, quindi è soggetto ad errore, la cultura dell'errore zero è stata perseguita nel tempo da molte civiltà ed in molti campi (non ultimo quello industriale automobilistico¹). Le ultime tendenze vertono nel cercare da una parte di ridurre e controllare l'errore, non tanto nel non commetterlo, ma nel gestirlo. Dato che eliminare l'errore è impossibile, forse è più saggio sapere come riconoscerlo e trasformarlo in fattore positivo.

Tipologie di conoscenza

Potersi occupare di trasferimenti di conoscenza e di sapere, significa anche poterne comprendere un'opportuna classificazione, per poterne valutare e gestire le specificità in modo opportuno. Questo processo è molto importante in qualsiasi tipo di intervento nella sfera **Apprendimento & Conoscenza**.

Tacita

Ci si riferisce alla conoscenza non detta, che non fa rumore, non è palese, ma può essere intuibile ed è spesso segreta e non superficiale.

Implicita

È un tipo di conoscenza non espressa, è chiaramente deducibile e scontata, quindi non è segreta.

Esplicita

Si fa riferimento alla conoscenza espressa in modo preciso, quella che fa rumore, che è pubblica ed inequivocabile.

¹ La Toyota è stata la prima grande industria al mondo ad industrializzare una filosofia e soprattutto a tradurre teoria in risultati tangibili e positivi. Si chiama "KAIZEN". Kaizen significa miglioramento continuo e rifiuto dello status quo anche se si è già ai vertici. L'applicazione di questa filosofia nella pratica significa oltre un milione di test sui prototipi per far sì che la produzione in serie parta già "ad errore zero" senza usare i primi clienti come "cavie". Il Kaizen trova applicazione integrata insieme ad altri fattori filosofici di qualità il TQM (Total Quality Management - Gestione totale della qualità), il *Just In Time* (JIT - abbattimento delle scorte), il *kanban* (metodo per la reintegrazione costante delle materie prime e dei semilavorati).

Formale

Si può pensare a lei come ad una conoscenza espressa con una forma, un metodo, una formula o *format* preciso, previsto e riconoscibile, volendo anche misurabile, è esplicita ed ufficiale.

Informale

Con questa espressione si pensa ad una conoscenza espressa in modo libero, istintivo, senza regole per questo più soggettiva e diretta.

Locale

Ci si riferisce alla conoscenza basata sulla dimensione dell'ambiente in cui è ubicata geograficamente o concettualmente.

Globale

Globalizzare la conoscenza significa stare al di fuori dei confini usuali territoriali o concettuali. Significa rispettare un modello o egemonizzare un modello di riferimento, ma anche appartenenza e standardizzazione e comparazione.

Oggettiva

Con questo termine si fa riferimento alla conoscenza basata su principi misurabili, tangibili, confrontabili, facilmente riconoscibili, interpretabili e ripetibili.

Soggettiva

È quella sicuramente più variabile e personale, una conoscenza basata su espressioni ed esperienze personali ed individuali e per questo poco trasferibile.

Strumenti

Senza dubbio l'importanza degli strumenti, la loro scelta ed il loro dominio nell'utilizzo nelle metodologie può determinare la differenza in termini di risultati.

Però è anche vero che, se il giusto strumento al momento giusto fa la differenza, è anche vero che a maggior ragione ci vuole anche il giusto utilizzatore con la giusta conoscenza ed esperienza nel saperlo utilizzare, ma ancor di più interpretare, per saper valutare prestazioni, errori e misurazioni.¹

¹ Tra i metodi di valutazione delle prestazioni, negli anni '60 sono state definite delle scale di valutazione ad ancoraggio comportamentale (Behaviourally Anchored Rating Scales Scales

Ovviamente anche in questo caso la casistica qui rappresentata non vuole essere significativa ma solo di esempio, su cui poter analizzare la necessità di un determinato strumento operativo o di controllo.

Processo d'industrializzazione

Con il termine Processo d'industrializzazione, s'intende definire la pianificazione delle attività che lo identificano in un certo periodo di tempo, tramite l'impiego di risorse dedicate per la migliore e probabile realizzazione di una soluzione sostenibile.

Il Processo d'industrializzazione attua, realizza e mantiene il bilanciamento delle tre dimensioni volumetriche.

L'intuizione di aver raffigurato nel modello la dimensione "verticale" (asse Z) al Processo di Specializzazione del Modello di riferimento, permette, tramite il Processo d'industrializzazione, di poterlo armonizzare proprio in merito al cambiamento dinamico delle altre due dimensioni dedicate all'organizzazione ed alle risorse umane.

In pratica, il modello d'industrializzazione, tramite la funzione d'analisi volumetrica, permette al Processo d'industrializzazione di mantenersi uguale a se stesso, pur modificandosi plasticamente nel tempo per adattarsi a nuove sollecitazioni con l'attuazione delle seguenti fasi. Questo richiama ancora una volta il principio di base dell'autopoiesi(319).

Prima Fase – Istruttiva

Recupero di tutti i dati, le informazioni, gli eventi storici, i flussi e le correnti di pensiero, attività, strutture e processi. Non è tanto una quantità d'informazioni, ma di qualità di correlazione fra le varie sue componenti.

Seconda Fase – Analisi

BARS), mettendo al centro il comportamento e dimensioni dell'attività, basandosi su sette definizioni specifiche in riferimento alla performance attuale. Ogni definizione ha un modello di valutazione dedicato. L'osservazione del comportamento si esprime in termini di aspettative positive o negative da mettere in scala in un grafico. Sultan Kermally (1997) pag. 113.

Capacità di poter descrivere, comprendere per poterne modificare e modellare le caratteristiche e le prestazioni, al fine di ottenere i risultati voluti, in termini di risorse, conoscenza, rischi e valore.

Terza Fase – Ricerca & Sviluppo

Estendere e sviluppare ciò che si è solo intuito, supporto, stimare con valori di probabilità più tutelati, poter maturare delle alternative per farne emergere le soluzioni più sostenibili.

Quarta Fase – Progettazione

Creazione di un modello, visione di un insieme complessivo della soluzione, con la capacità di scendere nel dettaglio fino al livello voluto, sempre garantendone modularità, scalabilità ed espansione.

Quinta Fase – Verifiche, Controlli, Convalide e Test

Ricerca dell'errore e di debolezza o dei punti di forza, ricerca della fallibilità e della messa in crisi, ricerca dell'errore imprevedibile come detto "a prova di scemo", ecc.

Sesta Fase – Produzione

Messa in esecuzione del processo progettato, con attenzione a poterne variare qualche piccola inefficienza durante la messa in opera, sempre nel rispetto del processo.

Settima Fase – Verifiche, Controlli, Convalide e Test

La messa in produzione comporta la generazione di altri errori e malformazioni, che possono essere limitati sin dalla loro nascita prima di evolversi ciclicamente in modo esponenziale.

Volutamente non si vuole dare profondità a questa analisi, non solo perché troppo impegnativa in termini di volumi di contenuto, ma anche perché non ritenuta significativa agli obiettivi della presentazione.

Ottava Fase – Mantenimento ed aggiornamento

È di vitale importanza sviluppare la capacità di perdurare nel tempo, anche con l'incessante sollecitudine della quotidianità.

Registro eventi (passati, presenti, futuri)

Specie per la fase informativa, ma non solo, il mantenere una registrazione degli eventi più significativi, una sorta di giornale interno di fatti di cronaca, esterna ed interna all'organizzazione, sono convinto possa trovare la sua degna collocazione tra gli strumenti storici e non solo. Una sorta di portfolio, volendo con sviluppo di multi-fonti di informazione.

Tabella delle valorizzazioni

Già trattata in vari punti, questo strumento oltre ad essere di moda nelle organizzazioni che vogliono darsi un "tono" di sensibilità specie per le problematiche di etica e di responsabilità sociale, potrebbe diventare un grande ed importante punto di partenza, proprio per la gestione condivisa dei valori di riferimento per ogni membro componga ed appartenga all'organizzazione.¹

L'unica condizione vincolante, ciò che si dice e si scrive deve essere confermato dai fatti e vissuto da ogni membro in ogni processo e attività di rilievo.

Patto d'intesa esistente

La ricerca ha confermato più volte un grande abbinamento tra gestione delle risorse umane, nel suo senso più ampio possibile, e la creazione di competitività e di successo. Il fattore uomo è diventato oggi la chiave critica di successo, cui si può fare riferimento per altri valori e fattori di rilievo, tipo la fiducia, la reputazione, la credibilità, la notorietà, il consenso, la notorietà.²

In accordo anche con i sindacati, questo strumento permetterebbe se ben gestito di armonizzare gli attriti ed i conflitti, riportando qualsiasi altro strumento solo a valore marginale e di servizio.

¹ In Italia negli ultimi anni la sensibilità all'etica, alla trasparenza ed alla responsabilità sociale è aumentata in termini quantitativi nelle nostre aziende, ma spesso solo come facciata d'immagine. Diverso è l'interiorizzazione di questi valori all'interno dell'organizzazione.

² H. Wilson (2002) – Ha elencato i nuovi bisogni sociali e psicologici dell'uomo: bisogno di appartenere, bisogno di raggiungere dei risultati, bisogno di aver fiducia in sé stesso, bisogno di accettazione, bisogno di sicurezza, bisogno di fare qualcosa di creativo.

Analisi delle risorse (passate, presenti, future)

Le risorse sono quasi sempre limitate ed incerte, per questo di valore e determinanti, sia in termini di quantità che di qualità.

Per questo motivo la loro pianificazione preventiva e consuntiva, sia storica, che corrente, che futura, permette indiscutibilmente l'accesso ad altre capacità e competenze, sia di tipo simulativo che di ricerca e sviluppo.

Occorre prestare sempre molta attenzione a non incorrere nell'errore del positivismo e del determinismo tecnologico e dell'ossessione misurativa.

Il governo (*governance*) del dominio

Avere una giusta *governance* del problema, significa raggiungere un alto livello di consapevolezza e di coscienza delle difficoltà e delle proprie capacità, del proprio operato e del proprio livello di capacità e competenza acquisita.

Ovviamente anche questa è una funzione ciclica e circolare, senza fine e soluzione. La dinamicità del monitoraggio e la ricerca continua del bilanciamento tra problema e soluzione, rappresenta già un alto livello di serenità anche davanti ad alti gradi di difficoltà.

Flussi dati, informazioni, conoscenze

L'integrazione dei processi è ormai da ricondursi sui due fronti: online, con l'utilizzo di siti o portali e servizi informativi client/server e offline, con la pianificazione di contatti verbali di breve e lungo raggio, che vanno dalla conversazione alla riunione sia di tipo formale che informale.

Mappa delle conoscenze

Questo strumento è forse uno dei più conosciuti ed allo stesso dei più confusi, prima di tutto perché è sempre molto difficile avere le idee chiare su cosa s'intende per conoscenza, ma anche perché bisogna essere in grado di riconoscerla e codificarla, dopodiché analizzarla per poterla valutare e reingenerizzare in ulteriori processi ed applicazioni.

Quello che c'è di certo, è che la conoscenza fine a se stessa non serve e forse non esiste. Il suo valore trova riscontro nella sua applicazione. Il punto quindi è di trovarne le applicazioni, ma anche le fonti che ne possono governare e generare la sua costituzione nell'organizzazione, in ogni forma e canale.

Tutte le mappature, ma anche gli altri strumenti riferiti alla gestione della conoscenza, possono essere realizzati e validi nelle loro applicazioni e funzioni solo se supportati dagli altri strumenti di valore: tabelle di valorizzazione e patto d'intesa, nonché da sistemi di valorizzazione delle carriere e delle performance. In pratica, tanto valida ed estesa è la gestione del capitale umano¹ tanto maggiore sarà la possibilità di gestire la conoscenza con efficace ed efficienza nel tempo, specie per la generazione di incrementi significativi di valore aggiunto.

Chi fa cosa

Questo tipo di mappatura serve per identificare le competenze e le capacità sia accreditate che potenziali di ogni membro dell'organizzazione, in ogni categorizzazione e sottocategorizzazione strutturata.

Cosa fa chi

Questo tipo di mappatura serve per identificare l'abbinamento contrario, ovvero parte dalle competenze e le capacità di ogni membro e poi ne dichiara il nome del possessore.

Quanto sa chi

Questo tipo di mappatura serve per identificare la maturità della conoscenza raggiunta e perseguita da ogni membro, parte dalle competenze e dalle capacità espresse e valutate in termini misurabili su vari parametri concordati e ne dichiara il nome del possessore. L'altro obiettivo è quello di gestire gli accumuli, determinandoli e gestendoli in termini di quantità, classificazione e redistribuzione, insomma si occupa delle memorie storiche. Fattore tanto carico e denso di valori e significati, tanto pericoloso e se non gestito molto nocivo alle sorti dell'organizzazione.

Sistemi informativi integrati

Questo argomento è tanto importante quanto voluminoso, quello che, però qui è corretto evidenziare è il suo significato, al fine di generare una visione integrata e sistemica dell'organizzazione. L'insieme dei sistemi informativi possono essere

¹ Con il termine di capitale intellettuale solitamente si fa riferimento a tre sotto definizioni di capitale: capitale strutturale (capacità di proprietà dell'azienda), capitale relazionale (clienti e fornitori), capitale umano (competenze e capacità). Luca Quagini (2004).

tranquillamente paragonati al sistema sanguigno o venoso di un corpo umano. Da questo si può comprendere l'importanza ed il ruolo giocato nel modello di Meta-metodologia qui rappresentato.

Non c'è possibilità, anche perché non avrebbe senso, di tracciare un elenco completo delle varie tipologie di sistemi disponibili o presenti sul mercato.

Tipologie generiche ma schematiche

ERP (*Enterprise Resource Planning*) – si tratta di un sistema di gestione che integra tutti gli aspetti del business e i suoi cicli, inclusa la pianificazione, la realizzazione del prodotto (manufacturing), le vendite e il marketing. Permette di coprire tutte le aree che possono essere automatizzate e/o monitorate all'interno di un'azienda. Di grande importanza è il sistema di Pianificazione Fabbisogno Materiali o MRP (*Materials Requirements Planning*), la sua evoluzione MRP II (integrati nel sistema ERP) che permettono di programmare logiche di ordini automatici ai fornitori veramente sofisticate, tanto da tener conto dei tempi di consegna e di messa in produzione del prodotto; questa metodologia permette di ottimizzare la rotazione dei materiali nei magazzini e la minimizzazione delle giacenze, che impattano a livello contabile e fiscale.¹

EPSS (*Electronic Performance Support Systems*) – è una metodologia didattica, basata sui computer e le reti telematiche, che sta raccogliendo sempre maggiore consenso nel mondo della formazione e dell'addestramento professionale.² I suoi scopi sono:

- Rendere disponibile le informazioni sul posto di lavoro e nel momento in cui servono, per migliorare il livello delle prestazioni lavorative durante il loro stesso svolgimento.
- Consentire ai destinatari di acquisire immediatamente le conoscenze richieste per lo svolgimento di un certo compito.

PDM (*Product Data Management*) – è un sistema informativo nato nel settore della progettazione assistita da computer (CAD), che unendosi ai dati descrittivi la forma (2d/3d) di ogni oggetto componente la progettazione, permette di poter gestire anche tutte le altre informazioni riferite al progetto, non solo di tipo meta informativo, ma anche funzionale, referenziale, contabile e volendo può integrare

¹ Wikipedia Italia

² Logo 2000 - Performance support systems - www.logo2000.it/IT/come_nf/pss.htm

anche un data base a sua volta integrato a contributi di immagini e supporti multimediali.

CRM (*Customer Relationship Management*) – questo sistema è legato al concetto di fidelizzazione dei clienti, nel quale l'organizzazione deve investire tutte le sue conoscenze, al fine di offrire il miglior sistema di prodotto capace di soddisfare o percepire il maggiore livello di beneficio in termini di valore aggiunto superiore alla concorrenza, tramite le proprie capacità competitive ed il proprio vantaggio di successo conseguito e mantenuto nel tempo. Fattore che il consumatore deve percepire, rispettare e valutare in termini di fiducia e riconoscimento di reputazione.

LMS / LCMS (*Learning Management System/Learning Content Management System*) – entrambi sono sistemi dedicate alla gestione dei processi di apprendimento in modo distribuito ed integrato in un'organizzazione. La differenza fra i due è data solo dal fatto che mentre il primo ci occupa maggiormente della gestione dei corsi e della loro pubblicazione, in termini di iscritti e di risorse, risolvendo tutte le incombenze anche amministrative e di segreteria, il secondo aggiunge il componente dei contenuti (*Content*), ovvero gestisce la progettazione didattica e dei percorsi. Questa divisione non può comunque essere che da considerarsi come una traccia generale, in quanto poi la realizzazione sul mercato ne ha totalmente miscelato concetti, componenti e funzionalità.

Capire quali sono le variabili in gioco

Se la fase informativa è molto utile per entrare in contatto con l'ambiente in studio di analisi in termini di fonti informative, la fase di analisi è maggiormente finalizzata al perseguimento dei significati ed ai risultati.

L'analisi delle variabili, sia per quanto riguarda la definizione e la relativa classificazione, nonché lo studio delle rispettive relazioni esistenti fra loro, è sicuramente un quadro di primaria importanza. Aspetto inoltre da tenere continuamente aggiornato e da integrare in termini di profondità e di specificità di dettaglio. Capire le priorità, i pesi, ma soprattutto i contesti, è un passo vitale per dare senso alle analisi volumetriche sul dominio del problema e della soluzione.

Confini concettuali

Molti altri potrebbero essere le sottoargomentazioni coinvolte, ma queste trattate a mio avviso hanno permesso di affrontare i punti più importanti al fine di poter sorreggere l'esposizione dei miei concetti.

Sommario dei risultati d'argomento

L'argomentazione ha segnato in cammino che ha permesso di comprendere come sia necessario trovare un equilibrio tra scientificità ed applicazione, tra metodologia e pragmatica, tra ricerca accademica ed operativa.

Sviluppare la corretta forma mentale

L'obiettivo di non sottovalutare i modelli mentali utilizzabili o utilizzati ed allo stesso tempo tener conto della struttura mentale e del dominio del problema al fine di massimizzare il livello di metacognizione consapevole di tutta l'organizzazione, è a mio avviso una funzione perpetua che può essere solo perseguita e non raggiunta e terminata. Una corretta "forma mentale" utile per affrontare nuovi casi di studio, ovviamente non viene dal nulla, ma eredita caratteristiche e metodiche dall'insieme dei concetti guida sopra esposti e dal "bagaglio" individuale e genetico di ogni membro partecipante all'organizzazione.

In pratica, il voler raggiungere un determinato risultato significa preoccuparsi prima di quali possono essere i risultati da ottenere o ottenibili al fine di comprendere se dopo si è sulla giusta strada, se le proprie valutazioni sono degne di nota, quindi quanto affidabile possa essere il proprio obiettivo, che sotto questo tipo di concezione diventa anche sostenibile.

Come si esprime il più armonioso contributo di valore aggiunto sostenibile

Sicuramente non si deve seguire la "moda" del momento, o ancor peggio "innamorarsi" di particolari soluzioni, quasi imponendole alla realtà del problema, ma certo questo significa ignorare le forze emergenti.

La "saggezza o esperienza" sta proprio nel ricercare nel minor tempo possibile la soluzione maggiormente sostenibile per l'assetto attuale delle forze in gioco, niente di più o di meno.

In questa Meta-metodologia, il ruolo dell'immaginazione è molto importante, aspetto che specie nelle ricerche scientifiche e di carattere accademico a mio parere è spesso limitato o sottovalutato, per una non gestita paura di una soggettività dilagante e non controllabile, molto simile a quello che nel medioevo prendeva il nome di metafisica.

“L'immaginazione è la regina delle facoltà mentali ... è qualcosa di diverso dalla fantasia, né corrisponde alla sensibilità ... è una facoltà quasi divina che consente di percepire immediatamente e senza ricorrere a richiami filosofici è la più profonda e segreta relazione tra le cose, i rapporti e le analogie o le differenze”.¹

Il primo ed unico attore: l'essere umano

Molte sarebbero le citazioni classiche e non da poter agganciare a questo solenne ed ovvio principio, sarebbe troppo semplice trovare riscontro nella letteratura contemporanea accademica e scientifica.

Quello che al contrario voglio sottolineare, proprio per averlo verificato direttamente come esperienza personale e professionale, è che spesso la dissacrazione di questo principio, tanto conveniente per entrambe le parti quanto facile ed anche non direttamente correlato a costi specifici di realizzazione ed applicazione, è determinata solo da abissali deficienze culturali e di preconetto, non tanto informative.

Spesso proprio chi non crede possibile la sola esistenza di una diversa posizione o possibilità, non si pone neanche il problema. Non si tratta proprio di sola insensibilità o ignoranza, ma di totale mancanza di considerazioni nel mondo del possibile accompagnato da un'abissale presunzione di essere nel giusto.

Al contrario proprio nell'era della distrazione, del precario, del rischio, dell'incerto e del caos, l'unico primo vero fattore critico di successo è proprio quello di considerare ogni membro appartenente alla propria organizzazione un'entità di valore unica su cui poter instaurare una relazione di armonia e realizzazione reciproca.²

¹ L.B. Hyslop, F.E. Hyslop (1952)

² Brunello Cuccinelli, imprenditore umbro afferma “Molti imprenditori credono che su 100 dipendenti esistano 3 geni e 97 stolti. Io credo che su 100 persone esistano 100 genialità

Caos, rischio, instabilità ed incertezza

Alla somma di questi quattro termini io tendo a visualizzare la figura del surfista che cavalca le onde, lui non sa con precisione, quando nascerà l'onda giusta, né come monterà nel mare fino a raggiungere la sua massima espressione. Lui si affiderà al suo istinto e sensibilità ed alla sua tecnica ed abilità di cui lui ne va fiero e ne è fedele sviluppatore. L'unica differenza tra il surfista e l'imprenditore o manager è data dal fatto che, mentre il surfista può sempre scegliere quella giusta, l'imprenditore non può sempre aspettare le giuste condizioni. L'unica differenza tra l'imprenditore o manager ed il surfista è data dal fatto che non sempre l'imprenditore si diverte, mentre il surfista sì, lui non vuole fare altro, se potesse.¹

In pratica l'organizzazione non deve trovare il modo di trovare un modo per eliminare i rischi e le incertezze, l'unica cosa intelligente e conveniente da fare è raggiungere la migliore abilità e tecnica possibile e sostenibile per lui in quel momento e farla diventare il suo credo. Ovviamente senza perdere il gusto dell'errore.

I risultati progressivi

Uno dei principi chiave della programmazione evolutiva, è dato dal fatto che i risultati si sommano sempre ai precedenti. Questo è uno dei semplici teoremi cui spesso gli operativi si dimenticano di prestare la dovuta attenzione. Nessuna grande scoperta o soluzione è partita dal nulla. L'esistenza stessa dell'uomo si basa sull'operato dei suoi predecessori e di se stesso. Purtroppo nella fretta di risolvere problemi l'uomo non facilmente tende a sommare successi, ma anche sconfitte, che acquistano questo significato solo se non comprese nel loro valore simbolico.

diverse, tutte utili all'azienda. Io sono solo l'organizzatore di queste genialità" (www.brunellocucinelli.it)

¹ Joseph Alois Schumpeter (1883 – 1950) a mio parere padre dello sviluppo e dell'innovazione (Teoria dello sviluppo economico – 1911), ma ancor di più del concetto di imprenditore innovatore che lascia il segno e modifica la realtà.

La soluzione e l'intuizione è sempre dietro l'angolo

Si può imparare da tutti e tutti sono detentori di soluzioni di alto livello strategico. Io sinceramente, pur rispettando profondamente tutti coloro che hanno e dedicano la loro vita allo studio ed alla ricerca, continuo a credere che l'uomo è l'unico in grado su questo pianeta di poter stupire se stesso ancora prima dei suoi simili e questo indipendentemente dai suoi studi, ovviamente nulla avviene per caso!

Quello che senza quasi accorgermene ho istintivamente fatto, è di autogenerare continuamente strategie euristiche, sempre più raffinate al dominio del problema cui trovare la soluzione.

L'euristica (dal greco "eurisko" trovo) è una particolare strategia elementare proveniente dalla psicologia cognitiva, che si occupa di spiegare come gli essere umani riescono o possono decidere o risolvere un problema complesso e con poche informazioni. L'euristica è molto vicina al modello di ragionamento induttivo, che da piccole e separate caratteristiche induce nel generare regole e modelli generali.

Il grande nemico dell'euristica è il preconcezzo o pregiudizio cognitivo, che genera grossolani errori di valutazione.

Da citare il grande lavoro di ricerca e sviluppo su questo tema da parte di George Polya¹ (1887 – 1985), che si dedicò al modo di affrontare un problema e trovare soluzioni.

Da dove si inizia e si finisce

In questa Meta-metodologia, che prevede la specializzazione di un modello quanto più somigliante a quello in oggetto di analisi e soluzione, praticamente non esiste un punto di partenza e neanche uno di fine. Questo semplicemente perché non è ritenuto ne debba esistere uno nella realtà.

Il ciclo portante della Meta-metodologia

Sostanzialmente, qualsiasi sia l'elemento identificato ed analizzato rilevato come presenza significativa nell'organizzazione, quanto possa essere importante o complicato o di qualunque tipo e specie possibile in termini di ambiti o di aree di

¹ George Polya (1990)

pertinenza, si tratterà di seguire le linee di base che lo distinguono e che le delincono dalla sua struttura principale.

- ▶ Si parte con la creazione ed identificazione dell'elemento presente nell'organizzazione.
- ▶ Poi bisogna costruirne le relazioni logiche e funzionali con tutti gli altri elementi già rilevati.
- ▶ Il fine è quello di avere una conoscenza dello stesso al più alto grado di pertinenza con l'organizzazione.

E' sempre importante far fede agli obiettivi primari e secondari da raggiungere o mantenere, quindi poter comprendere le tendenze in termini di previsione o le registrazioni in termini di consuntivazione verso questi traguardi.

Il tutto deve essere commisurato sempre non solo con la funzione temporale, ma soprattutto con i vincoli, i limiti e le eccezioni predefinite.

Tutto questo processo deve essere bilanciato dinamicamente nel tempo ed aggiornato in modo ricorsivo, senza termine od in forme periodiche comunque progettate.

Concentrarsi sulla soluzione e non sul problema

".. ed il monaco indicò la Luna, ed il suo allievo guardò il dito!" Saggio orientale.

Se vogliamo sintetizzare questa metafora, sembra strano ma è significativamente umano con un po' di attenzione accorgersi che spesso quando le soluzioni sembrano non esistere, non si sta cercando una soluzione ma ci si sta perdendo nei meandri di cosa in realtà ci ha fatto decidere di cercarla.

La storia dell'uomo è piena di situazioni in cui un soggetto parte per la ricerca di un qualcosa e poi si perde in lei, dimenticando poi la genesi del suo viaggio.

Lo studio delle argomentazioni su **A**pprendimento & **C**onoscenza per la loro complessità¹ ed interdisciplinarietà multidimensionale, sono per loro natura un terreno scivoloso e paludoso, molto adatto a spaventare chi pensa di visitarle, ma

¹ L'estensione del Business Process Reengineering ha portato all'Intelligence Process Reengineering ed in particolare all'approccio Adapt Case, che fonde due concetti prima sempre separati: l'Adapt come sessioni di problem setting e di disegno del Business Model con il Case, come sequenza logica di realizzazione di ambienti di supporto. Luca Quagini (2004) pag 134.

anche adatto a far perdere l'orientamento a coloro che non sono premuniti di un grande orientamento.

Ecco che diventa molto importante non perdere mai di vista che la valorizzazione degli interventi nell'area **Apprendimento & Conoscenza** deve tendere a facilitare la comprensione del valore incrementato o comunque evidenziarne le modifiche conseguite dalla sua misurazione.

Al contrario non può garantire la risposta a tutte le domande che inevitabilmente andrà a generare, anche perché in questo tipo di "misurazioni" la precisione non ha assolutamente senso, mentre lo ha l'attendibilità.

Saper integrare il pensiero verticale con quello laterale

La pianificazione, la creazione di percorsi, la creazione di alberi decisionali, la classificazione e tutto ciò che concerne la selezione ed i principi della logica razionale, sono di pertinenza del pensiero verticale.

Il pensiero verticale è il più spontaneo per alcuni e sicuramente quello più diffuso, di cui non si deve far l'errore di considerare obsoleto o in concorrenza con quello laterale.

Al contrario il pensiero laterale, spesso deve e può essere sviluppato a qualsiasi età ed ha un punto base non uguale per tutti. La sua funzione è quella di rendere in pratica tutto possibile a priori, senza alcun parametro o precondizione di esclusione.

Mentre quello verticale cerca di chiudere ed interiorizzare, quello laterale cerca di aprire ed esplicitare, distribuire, alcune volta anche senza alcun controllo e logica.

Io concordo l'opinione e la speranza di De bono Edward in "Il pensiero laterale", nel quale consiglia lo sviluppo e l'applicazione di entrambe le tipologie di pensiero, in quanto ognuna dedicata ad un tipo di funzione, di utilizzo e di risultato cognitivo diverso e complementare.

"Come è possibile essere ancora più semplici e incisivi?"

Porsi questa domanda non significa, semplificare e banalizzare per non avere il coraggio di ammettere di non saper affrontare le difficoltà ed il livello di complessità che spesso la realtà operativa ci costringe ad affrontare. È proprio il contrario!

Questa domanda è nata su di un'espressione di Weick K.E.¹, solo semplificando e strutturando il nostro modo di analizzare e di porci al problema, siamo in grado di "aggiungere" progressivamente maggiori gradi di complessità.

La maggiore difficoltà e grado di complessità si ottiene, quando la semplicità è espressa in modo quasi assoluto.

¹ Weick K.E. (1995) - pone l'accento su una questione estremamente rilevante: le organizzazioni sono oggetti di analisi (e di osservazione) già molto complicati di per sé senza che gli studiosi si pongano inutili vincoli e si auto impongano limiti dal punto di vista teorico e del metodo.

Confini concettuali

Ho cercato di far comprendere quanto è importante non buttarsi, come si dice in gergo operativo “pancia a terra” in qualcosa di cui spesso non si ha mai sufficiente conoscenza ed esperienza.

Sommario dei risultati d’argomento

Avere la sensibilità di preoccuparsi o sensibilizzarsi della propria qualità di pensiero, sinceramente questo è il significato che sento per la filosofia, è sinonimo di metacognizione e di valore delle proprie capacità cognitive e di coscienza. È un po’ come farsi un esame di coscienza o di verificare lo stato di manutenzione del proprio arsenale bellico prima dello scontro finale.

La funzione analitica volumetrica

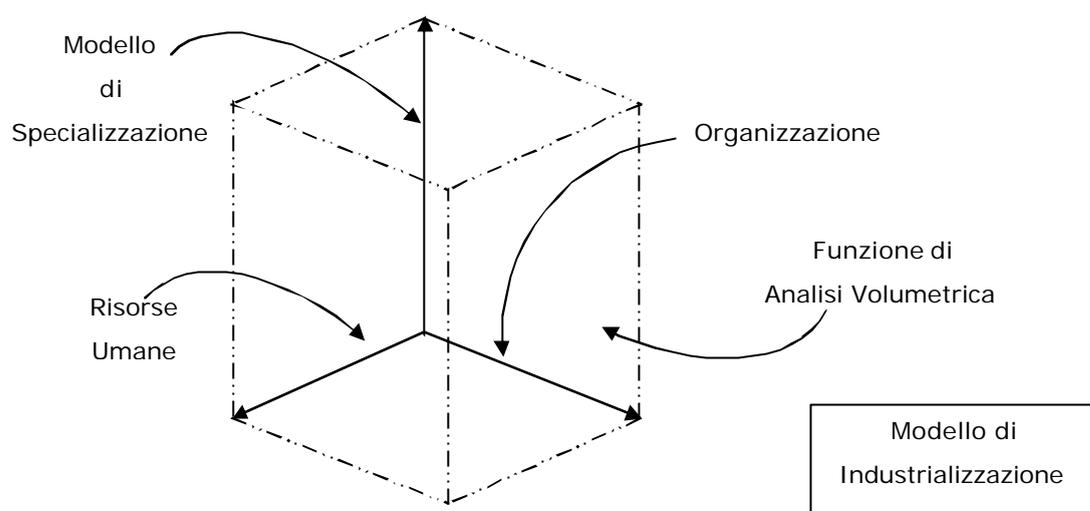
Questo paragrafo è dedicato a sviluppare tutte le analisi ritenute necessarie al fine di “specializzare” nel modo più realistico possibile il modello di riferimento ereditato da quello d’ingegnerizzazione.

In pratica, il modello d’ingegnerizzazione mostra in modo generico le competenze costitutive, senza entrare nel dettaglio operativo rappresentato dalla specificità del sistema organizzativo in oggetto. Il modello di riferimento è generato da quello d’ingegnerizzazione e ne costituisce il punto di partenza, giacché è personalizzato sulle specifiche iniziali percepite sul sistema organizzativo.

Successivi passaggi d’adattamento dinamico e ricorsivo permettono di “specializzare” il modello di riferimento in modo che progressivamente si adatti sempre più intimamente alla realtà percepita dell’organizzazione, valida sempre e solo per un periodo previsto d’aggiornamento.

La funzione d’analisi volumetrica, come dice l’espressione stessa, processa analiticamente il volume figurativo e concettuale espresso dal dominio del problema ed è colmato da quello della soluzione, cui tutta la Meta-metodologia si sforza di raggiungere e di identificarsi.

Il volume qui inteso si genera dalla presenza di tre dimensioni che ne caratterizzano le rispettive peculiarità funzionali del sistema organizzativo.



Ogni dimensione è a sua volta caratterizzata da sotto elementi che ne specificano le proprietà espresse.

L'analisi d'ogni dimensione è affrontata in modo diverso anche nella parte applicativa, mentre in questa parte teorica se ne studiano le strutture tipologiche e le relative caratteristiche; in seguito si studierà come identificarle nell'organizzazione.

Dimensione organizzazione

Questa dimensione è riferita alle caratteristiche intrinseche dell'organizzazione, cercando di dimensionare e caratterizzare ogni aspetto indicativo da diversi punti di vista o ambiti analitici¹, da cui si concentrano tutte le attività di reperimento dati ed informazioni, analisi e controllo, test e verifiche.

Ambito Tecnologico

Prende in considerazione tutto l'assetto tecnologico in termini di infrastrutture, hardware e software, sia di tipo locale o distribuito, di qualsiasi specie e natura. Ovviamente distingue l'esistente, dal presente ma non sufficiente o addirittura debordante, quindi da situazioni deficitarie o di sperpero, dal presente ma totalmente inadeguato, tipico delle situazioni di massimo rischio, ed al totalmente inesistente, forse quello più adatto per la realizzazione di un programma integrato.

¹ È mia convinzione non limitarmi ai soli ambiti solitamente presi in considerazione, solitamente interessati nelle azioni di controllo e governo, tipo: contesto competitivo, finanziario, istituzionale, sociale e culturale. Luca Quagini (2004).

In seguito se ne analizzeranno i rispettivi contenuti, al fine di comprenderne la loro classificazione globale.

Reti

Si occupa del gran mondo delle telecomunicazioni e della telematica. In ambito tecnologico quest'argomento è sicuramente di prima grandezza, specie per le applicazioni client/server e quindi distribuite.

Le argomentazioni che si possono evidenziare sono le reti intranet ed extranet, il WiFi, il Digitale Terrestre ed il Digitale Satellitare, le reti in Fibra Ottica, ma anche tutte le varie tipologie di connessione ad Internet ed i relativi servizi (ISP).

Sistemi

Ci si riferisce ai sistemi operativi ed alle applicazioni di gestione server, che possono essere considerate comprese nel mondo del software.

I sistemi di maggiore riferimento possono essere *Windows* in tutte le sue versioni, Unix quale suo derivatore, *Linux* attuale unica alternativa ed anche tutta una certa varietà nel settore delle *Workstation* ed in fine tutto il mondo che gravita intorno alla rivoluzione della telefonia, specie se mobile.

Hardware

In questo paragrafo si possono inserire le attrezzature hardware in generale e le tutte periferiche d'ogni tipo, sia di input che di output.

Nello specifico computer a stazione fissa o portatili di ogni tipo, telefonini cellulari e sistemi integrati.

Software

Si occupa dei programmi, delle utility e delle piattaforme di ogni tipo e specie.

Nello specifico delle applicazioni di sviluppo, del mondo *Open Source*, delle applicazioni web, delle piattaforme di apprendimento e dei tool di servizio e di strumento.

Programmazione

Gestisce tutti i linguaggi e le applicazioni di sviluppo, partendo dal mondo *Open Source* (PHP. SQL. Perl. Cgi, Python, ecc.), per poi passare prima ai linguaggi di

Primo Livello (C, C+, C++, Java, ecc) e poi a quelli di secondo (HTML, Xhtml, Javascript, ecc) ed infine a quelli di ultima generazione.

Progettazione

La progettazione è rivolta alla proprietà dei linguaggi di programmazione ad oggetti dell'ultima generazione ed a tutte le sfaccettature della programmazione degli eventi e degli ambienti di sviluppo per confezionarne il corso completo LCMS (*Learning Content Management System*).

Sempre più il valore intrinseco di ogni applicazione dipende dalla struttura che il suo architetto ha modellato dalla sua costituzione.

Nella didattica tradizionale, come in quella supportata dalle tecnologie telematiche, sta crescendo l'interesse verso la tecnologia del RLO (*Reusable Learning Object*) o semplicemente LO (*Learning Object*), nella quale la capacità di progettazione esprime appieno il suo significato.

L'uso dei LO affonda le radici nel paradigma della programmazione **object oriented** usata nel settore informatico, dove sono creati componenti ("*objects*") indipendenti l'uno dall'altro, che possono essere riutilizzati in contesti diversi grazie al loro riassetto di volta in volta nuovi secondo le esigenze e dell'obiettivo da perseguire. Percorsi suddivisibili in unità formative autosufficienti, autonome e aggregabili sulla base di nuove e diverse esigenze, consentendo così di ammortizzare i costi elevati della progettazione didattica dei materiali per la formazione basata sulle nuove tecnologie.

Il futuro dei *learning object* non è nella loro estrema automatizzazione, ma nelle modalità in cui è possibile mantenere al tempo stesso, la granularità e l'autosussistenza, con l'orientamento alla totalità.

Ambito Umanistico

Questo ambito analizza ogni aspetto, cui è dedicato un approccio, pertinente tutte le discipline umanistiche e non scientifiche o tecnologiche. Il concetto umanistico è abbinato all'idea di dar spazio ad analisi a tutto ciò che riguarda più direttamente e personalmente la dimensione umana.

La sua importanza è dovuta alla semplice considerazione che, senza la dimensione umana, nessun tipo di organizzazione non solo potrebbe nascere, ma non potrebbe neanche durare nel tempo.

C'è da precisare che con l'espressione "umano" non si vuole fare riferimento agli alti valori e virtù che preferibilmente tutti vorrebbero incontrare in ogni essere umano vivente. Il termine è riferito alla natura umana, che ovviamente trova espressione in ogni sua forma e qualità.

È naturale pensare che per ogni essere umano si possano analizzare le sue espressioni psicologiche, sociali, antropologiche, filosofiche, religiose, storiche, geografiche, politiche, culturali e molto altro ancora.

Approccio sociale e politico

L'influenza sociale e politica, sempre più intrecciata fra loro, acquista una sua valenza distintiva nello sviluppo e nelle considerazioni d'analisi d'organizzazioni specie se competitive, dove il potere ha la sua presenza e valore.¹

Diciamo che il bilanciamento tra la sfera individuale quindi privata e quella pubblica, si manifesta proprio in quest'ambito.

Non si prendono volutamente in considerazione tutti gli aspetti inerenti la gestione statistica delle informazioni provenienti dalla ricerca sociologica.²

Approccio culturale e storico

Tutte le organizzazioni hanno un vissuto che delinea la loro storia dalla loro nascita fino alla loro estinzione. Qualsiasi evento per essere contestualizzato è inserito forzatamente in un momento storico, che trova la sua concezione come successione di fatti e di situazioni.

Storia quindi significa percorrenza del tempo, cambiamento non solo dell'organizzazione nel suo interno ma anche dell'ambiente che la circonda.

Cambiamento significa, capacità culturale di poterlo concepire e metabolizzare, al fine di trovare la giusta rispondenza comportamentale, che poi si traduce in azioni ed infine in risultati, da confrontare con gli obiettivi programmati. Nell'analisi culturale molta importanza acquista la definizione ed il perseguimento dei miti che

¹ Max Weber (1864 - 1920) – Non cerca solo azioni dotate di senso, ma anche studiare le relazioni tra queste e gli attori sociali.

² Molto interessante il Metodo Etnografico che passa dall'interrogazione all'ascolto e dall'ascolto allo sguardo. Un tipo di ricerca d'informazioni direttamente sul terreno, tramite un'immersione totale nell'ambiente e per comprenderlo dall'interno.

spesso condizionano in modo subdolo molte delle decisioni più importanti anche per le organizzazioni, in quanto composte di esseri umani.¹

Approccio psicologico

Ogni essere umano ha un suo profilo psicologico o un modello mentale cui poterlo riferire, che altro non significa che cercare con la classificazione di poter avere un punto di partenza per poter poi passare ad una maggior personalizzazione delle analisi per ogni membro dell'organizzazione.

Nelle organizzazioni ad alto grado di fattori tecnologici, un aspetto da non sottovalutare è la pervasione del virtuale nel mondo reale ed il suo contrario, con tutte le evidenti difficoltà nel comprendere non solo il confine fra i due mondi, cosa è realtà e cosa no, cosa e fin dove è possibile immergersi in questi ambienti e quando si è al famoso punto del non ritorno.

Questa osservazione porta all'emersione di due aspetti a questo collegato da tener sotto controllo: la realtà virtuale e la virtualità reale.

La sempre maggiore confusione tra questi due aspetti porta a tutta una serie di disturbi comportamentali più o meno nocivi o patologici, ma questa non è certo la sede per fare un'analisi anche solo generale di questa riflessione.

La mia attenzione a questi estremi è determinata dalla presenza pervasiva e persistente di dispositivi molto intergrati, sofisticati e soprattutto di grande fascino. Tutto ciò può rappresentare una minaccia o un possibile fonte di squilibrio.

Approccio semiotico

Definita dal Garzanti² "la scienza generale dei segni, linguistici e non linguistici, per mezzo dei quali avviene la comunicazione" e dal filosofo statunitense Morris¹

¹ (tecalibri.altervista.org/U/UNDP_2004sviluppo.htm) - Miti sull'identità e libertà culturale - Mito 1. Le identità etniche delle persone competono con il loro attaccamento allo stato - Mito 2. I gruppi etnici sono propensi al conflitto violento gli uni contro gli altri per quanto riguarda gli scontri di valori - Mito 3. La libertà culturale richiede la tutela delle pratiche tradizionali - Mito 4. I paesi che contemplano diversità etniche al loro interno hanno meno possibilità di sviluppo - Mito 5. Alcune culture sono più portate di altre a compiere progressi inerenti allo sviluppo.

² Garzanti Linguistica - www.garzantilinguistica.it.

composta da semantica, sintattica e pragmatica pur essendo spesso sconosciuta è al contrario molto strategica per la comunicazione di ogni essere umano.

La **semantica** studia il significato dei simboli e dei loro raggruppamenti, la **sintattica** studia le relazioni tra i segni indipendentemente dal loro significato e da chi ne fa uso, mentre la **pragmatica** studia le relazioni tra i segni (messaggi, codici) e chi li usa, quindi i contesti.

Ma quello che mi interessa maggiormente, è la nuova disciplina *Net Semiology*² di origine totalmente italiana, che integra conoscenze ed esperienze professionali provenienti dalla Comunicazione, dalla Semiotica, dalla Grafica, dal Web Design e dalla *Web Usability* o *Web Writing*.

Detto questo è facile comprendere la sua importanza durante lo studio incrementale nella sfera **Apprendimento & Conoscenza** di un'organizzazione.

Approccio filosofico

È una mia personale convinzione, a mio parere la filosofia, se trattata con rispetto ma senza devozione, può essere seriamente considerata la "qualità del pensiero", altrimenti diviene "aria fritta".

Questo prologo mi è servito per attirare l'attenzione sulla reale confusione che la presente era della distrazione spesso ci affaccia davanti a questo termine tanto abusato.

Le tre maggiori componenti in questo ambito sono da ritenersi "il pericolo dell'ideologia", senza nulla togliere alla forza degli ideali ed all'autostima, al pericolo

¹ Charles Morris (1901 - 1979) padre della teoria generale dei segni (semiotica, dal greco semeion = segno), dove per segno si intende un qualsiasi oggetto o fatto che richiami un altro oggetto o fatto. Crea una classificazione dei segni (identificatori, designatori, apprezzatori, prescrittori) e distingue la semiotica in tre grandi campi: la pragmatica, origine, usi ed effetti dei segni in rapporto al comportamento dove essi si manifestano, la semantica, significato dei segni e di tutte le diverse maniere del significare e la sintattica, combinazioni dei segni, senza curarsi dei loro specifici significati e delle loro relazioni con il comportamento in cui hanno luogo.

² Cinzia Ligas, Fausto Crepaldi (2004).

della "corrente del positivismo e del neopositivismo"¹, che comporta spesso un netto sbilanciamento verso la pratica, all'empirismo, alla logica ed alla razionalità ed al pericolo del dogma, nato dal sacro e dalla casta nobiliare che ad oggi esiste ancora come sinonimo di miopia, di illusione.

Approccio pedagogico

La pedagogia studia le teorie, i metodi ed i problemi relativi all'educazione dei giovani e alla formazione della loro personalità, in special modo negli ambienti di insegnamento e di apprendimento.

Questa disciplina acquista maggior valore se contrapposta come bilanciamento tra la teoria e la pratica di ciò che si sta insegnamento o imparando, questo in relazione alla produzione dei risultati nello scorrere del tempo e nell'impiego delle risorse sempre scarse e costose.

Occuparsi di pedagogia non sembra, ma significa occuparsi di come pianificare le attività nel tempo e questo comporta doversi occupare dei tempi e metodi, ovvero del taylorismo², da cui noi tutti abbiamo un pessimo retaggio culturale post industriale. Significativa la frase coniata da Taylor "non sei pagato per pensare".

Approccio di comunicazione

Volendo ammettere l'importanza della Teoria della comunicazione³ e dell'informazione⁴, che sono considerate le basi concettuali di questo approccio, il

¹ Garzanti: movimento filosofico della seconda metà del sec. XIX, che rifiutava ogni forma di metafisica e poneva i dati scientifici come unico fondamento della conoscenza; spirito pratico, senso della realtà, concretezza.

² Frederic Winslow Taylor (1856 – 1915) padre del taylorismo, fautore della massima produttività, efficienza, prosperità (one best way), della parcellizzazione del lavoro e dei tempi e metodi per la sua programmazione.

³ Teoria della comunicazione studia rigorosamente i fenomeni di trasmissione di segnali tra un sistema ed un altro di uguale natura. L'atto della comunicazione ha, infatti, lo scopo di trasmettere a qualcuno informazioni e messaggi. Mentre il linguista Roman Jakobson, ha creato la "teoria della comunicazione verbale".

⁴ Claude Elwood Shannon (1916 – 2001) padre della Teoria dell'informazione, nel settore dell'informatica occupa di definire le basi teoriche su cui si fonda la scienza dell'informazione. Nel 1948 ha pubblicato "La teoria matematica della comunicazione", si concentra sul

loro centro gravitazionale è da ritenersi l'argomentazione sulle Comunità Virtuali e di Apprendimento.

Un classico errore che molti fanno, è di aderire ideologicamente ad uno dei seguenti estremi: ritenere la dimensione online come qualcosa di totalmente diversa da quella in presenza, dato che solo questa ultima è da ritenersi completa; pensare al contrario che sia sostanzialmente la stessa cosa, dato che in entrambe gli essere umani ne sono la costante.

La mia posizione è che le differenze esistono e vanno comprese e gestite, quindi là dove possono esistere delle comunanze, queste possono essere convalidate da soluzioni comuni, là dove le caratteristiche sono totalmente devianti bisogna studiare qualcosa di dedicato ad ognuna.

Non volendo qui entrare a considerare una doverosa analisi sulle Comunità Virtuali e d'Apprendimento, la mia attenzione, sempre nella logica degli obiettivi della tesi, può essere correttamente orientata alla considerazione degli strumenti di comunicazione utilizzati in entrambi gli ambienti e che per la loro natura si condizionano reciprocamente.

Pur non volendo trattare nel dettaglio la gestione di ogni servizio internet, non è questa la sede, penso sia opportuno esprimere il concetto guida e classificarne le tipologie disponibili.

È abitudine comune credere che l'importante dei servizi online è il loro corretto funzionamento e non anche il loro corretto utilizzo. Questo porta alla considerazione generale che il servizio più utilizzato in rete è la posta elettronica e poi i motori di ricerca, ma almeno i tre quarti degli internauti non ne fanno un corretto e conveniente uso. Ma questo aspetto culturale può solo essere analizzato come componente emergente di un'organizzazione.

Le tipologie da poter considerare nell'ambiente online possono essere le seguenti:

- EMAIL
- Mailing list
- Groupware
- Forum
- Weblog

problema di ricostruire con un certo grado di certezza le informazioni trasmesse da un mittente.

- Newsgroup
- Chat
- Ftp
- Videoconferenze
- Peer to peer
- Metamondi & MUD
- Piattaforme personalizzate
- Intranet/extranet
- Ricerca d'informazioni

Ogni tipologia dovrebbe essere analizzata in virtù delle proprie caratteristiche costitutive e su queste progettarne un utilizzo personalizzato. L'elenco delle caratteristiche da dover considerare è di seguito elencato, ma non analizzato nel dettaglio, è un'attività troppo onerosa:

- **TIPO:** asincrono non richiede la compresenza, sincrono la richiede.
- **CLASSE COMUNICAZIONE:** informale per toni non ufficiali e più distesi, formale per rapporti ufficiali e rigidi.
- **FUNZIONE:** obiettivo dello strumento di comunicazione.
- **FINALITÀ:** quale scopo si persegue.
- **SPECIFICITÀ:** Dedicato ad un uso specifico (verticale) o non dedicato (orizzontale).
- **VELOCITÀ DI INTERAZIONE:** misura quanto tempo passa tra andata e ritorno della comunicazione.
- **VELOCITÀ DI UTILIZZO:** misura il tempo necessario per la creazione del flusso di comunicazione.
- **PROFONDITÀ DEI CONTENUTI:** misura la specificità degli interventi.
- **STRUTTURA DEI FLUSSI:** maggiore è la struttura migliore è l'analisi dei flussi.
- **PREREQUISITI DI CONOSCENZA:** livello di conoscenza necessario, anche se ad oggi non sufficientemente valutato.
- **PERCEZIONE INTERPRETATIVA:** interpretazione delle caratteristiche psico-sensoriali che possono influire sull'uso ed abbinamenti alle modalità comunicative reali.

Nella comunicazione in generale c'è da sempre stata discordanza sul significato dei suoi tre termini principali, di seguito ne definisco i rispettivi significati:

- **CONDIVISIONE:** distribuire la stessa conoscenza ed informazione.

- **COLLABORAZIONE**: suddivisione degli incarichi coordinati da un responsabile di team, pur avendo l'obiettivo in comune.
- **COOPERAZIONE**: definire un obiettivo da poter ottenere solo con l'unione di più persone in gruppo, ognuna con una diversa competenza.

Nella gestione dei servizi informativi online di ogni tipo, diventa così molto importante gestire i profili di accesso suddivisi in gruppi di appartenenza, progettandone i diritti di lettura e di scrittura dedicati.

La programmazione online ed in presenza, dedicate alla gestione delle Comunità d'apprendimento, in ogni sua specie, è una funzione da non sottovalutare e da considerare dinamica e ricorsiva.

Il successo di uno strumento online è in proporzione alla sua integrazione con la dimensione reale dell'organizzazione, inoltre ne determina anche le premesse per poterne gestire anche gli aspetti economici in modo efficace ed efficiente.

Ambito di Mercato

Con il termine mercato si vuole esprimere tutto ciò può riguardare la relazione dell'organizzazione con la domanda, rappresentata da chi potenzialmente può utilizzare i beni (prodotti o servizi) da lei offerti, e dall'offerta, rappresentata dai suoi concorrenti reali o potenziali. Mercato con le sue leggi e le sue caratteristiche, soggetto a sua volta a continue sollecitazioni e rimodellazioni dinamicamente interpretate da alti eventi che ne possono determinare nel tempo efficaci sollecitazioni.

La sua importanza è dovuta al fatto che qualsiasi organizzazione ha la necessità di essere inserita in almeno un mercato per garantire la sua sopravvivenza, ma anche la sua esistenza e questo può esserlo a maggior ragione con una corretta ottimizzazione degli incrementi di valore nella sfera **A**pprendimento & **C**onoscenza.

In questo contenitore possono trovare spazi analisi economiche, finanziarie, monetarie, ma anche di marketing piuttosto che di comunicazione o di pubblicità.¹

Posizionamento nel mercato e studio della concorrenza

Questo tipo di risultato non solo a mio parere può essere gestito in modo opportuno solo con l'applicazione dell'Analisi del Valore (318), cui tra l'altro faccio riferimento

¹ L'ambito di Mercato comprende anche la gestione di tutte le problematiche riferite alla statistica.

come ad una delle funzioni guida della Meta-metodologia qui esposta riferita al Modello di valorizzazione per interventi nella sfera **Apprendimento & Conoscenza**, ma è anche una valida alternativa all'analisi costi.

Le comunità dei fruitori

Chiedersi chi sono i fruitori in termini di apprendimento, in termini di fabbisogno di capacità, competenze, abilità ed esperienze teoriche e pratiche, ed in termini di conoscenza, per quanto riguarda la necessità di condividerla, distribuirla, conservarla, validificarla, certificarla, renderla accessibile, sicura e duratura, significa individuare tutti quelli che in relazioni pubbliche prendono il nome di pubblici influenti. Ogni pubblico avrà membri, personaggi ed attori identificati come centri di interesse (stakeholder), che avranno una loro indipendente relazione nel mercato, ognuno con il loro valore ed il loro ruolo. Potranno essere, clienti, consumatori, utenti ed in genere tutti coloro che possono essere coinvolti nei processi e nelle attività.

Tutte queste persone, possono rientrare di diritto o in un'unica comunità di appartenenza o in sotto comunità, dipende da un insieme di fattori. Anche le tipologie delle comunità possono essere tra le più disparate, molto dipende dal loro ruolo e significato strategico.

Strategie commerciali e di vendita

Oltre a ciò, si può aggiungere che al problema del posizionamento nel mercato e della concorrenza si può far fronte solo con una formula imprenditoriale valida e collaudata, che sia in grado di formalizzare un risultato economico tramite un modello adatto ai business che preponderatamente si sviluppano in ambienti online.

La progettazione di un proprio modello economico virtuale centrato all'*e-Commerce*¹ ad oggi è di inestimabile importanza, per miscelare con saggezza attività gratuite, sistemi di pagamento misti, una ricerca e sviluppo totalmente dedicata

Modelli economici online

Per poter permettere ad un'organizzazione di realizzare e mantenere nel tempo un progetto di commercializzazione di un prodotto o di un servizio nel mondo tramite

¹ (Peter Small – 2001).

Internet, è necessario lo studio di un modello economico strategico che permette di fondere l'organizzazione del mondo reale alle attività economiche del mondo Online.

Il mondo economico Online non è diverso da quello reale, ha solo leggi, modi e visioni diverse, in entrambi esistono entrate ed uscite, perdite ed utili, ma cambiano notevolmente le motivazioni, i modelli mentali di riferimento, le elaborazioni percettive, i profili psicologici. I modelli comportamentali.

Dal primo modello economico utilizzato da Internet, dove il 90% delle attività svolte erano senza scopo di guadagno, dal 1995 ha cambiato modalità di business.

La dimensione gratuita e libera, è quella non dominante ma preferita, inoltre difficilmente un'attività di guadagno non si accompagna ad una libera, mentre non è vero il contrario.

Il modello economico qui proposto è formato da queste tipologie di attività:

Attività Gratuite

Attività finalizzate a permettere a chiunque di sapere, conoscere e provare, con l'obiettivo di guadagnare fiducia e rispetto da parte dell'internauta. Aumenta gli accessi occasionali di primo livello.

Attività Strategiche di interscambio

Attività finalizzate a contribuire alla collaborazione e cooperazione interaziendale, permette di aumentare la rappresentatività, l'immagine dell'organizzazione, con l'obiettivo di aumentare sia quantitativamente che qualitativamente i contatti. Aumenta gli accessi di secondo livello.

Attività a Pagamento

Attività finalizzate a creare business, quindi flusso di cassa, tramite la commercializzazione di prodotti e servizi.

Attività di Ricerca & Sviluppo

Attività finalizzate ad individuare nuove applicazioni, creare progetti per nuove applicazioni e mercati, accresce la conoscenza ed i confini applicativi della metodologia.

Un altro importante meccanismo economico su cui si basa il mondo Internet è l'economia di scala, che spesso parte da valori negativi.

In pratica al contrario di quello che avviene nel mondo reale, visto la diversa dimensione spazio, tempo, aspetto fisico, tutto diventa molto spesso estremamente variabile ed inesistente, quindi molto spesso tutte le relazioni virtuali sono alimentati da interesse e da fiducia.

Nel mondo reale la motivazione acquista un "colore" molto variabile e mai a tinta unica, nel senso che le cause che ne producono il suo perdurare nel tempo possono essere molto più variabili, quindi diventa vitale che queste cause abbiano sempre una motivazione comunque reale, agganciata a delle vere necessità da voler risolvere.

In secondo luogo la fiducia, non sempre agganciata all'interesse, deve essere minimo bidirezionale, se non con relazione uno a molti, mentre l'interesse può anche essere unilaterale, anche se si esprime meglio, quando è naturalmente condiviso. La fiducia deve crescere gradualmente e con estrema armonia. Ecco perché lo spunto del grande volano dell'economia di scala virtuale parte da valori negativi, perché il rapporto iniziale da parte di chi vuole produrre una relazione di contatto, nel mondo virtuale è deficitaria, in pratica si dà molto più di quello che si riceve, inizialmente. Sarà poi la relazione fiduciaria che naturalmente equilibrerà i livelli nelle due direzioni.

Altro importante aspetto, è costituito dalla tabella valoriale che su internet, proprio perché non c'è contatto, non c'è visione fisica, ha valori che diventano i primi e veri punti di riferimento. Così, mentre nella realtà la creazione e gestione di piccole incomprendimenti è coadiuvata da altre dimensioni, nel virtuale possono procurare seri cambiamenti di relazione.

La tabella valoriale prende in considerazione termini e fattori che gravitano intorno a criteri quantitativi e qualitativi.

Nei valori qualitativi si posizionano i sentimenti e le emozioni, nei valori quantitativi quelli legati alle prestazioni, alle capacità di relazione e di dimensione comportamentale.

Ultimo aspetto è l'immaginario e tutto il fronte della percezione sensoriale conscia ed inconscia che, volendo, in modo sempre strategicamente molto intelligente, elegante ed efficace, riesce a veicolare le sensazioni verso proposte di valori sufficientemente accettabili e condivisibili da entrambe le parti.

In pratica quotidianamente l'importanza dell'immaginario è riscontrata anche nel mondo reale, dove la natura umana esprime i propri atteggiamenti in relazione al

nostro modello mentale, a ciò che il nostro mondo immaginario dipinge e trasmette alla parte conscia, razionale e logica.

Sono i nostri atteggiamenti che producono il nostro comportamento davanti agli eventi che sono prodotti dall'ambiente che ci circonda.

Sarà proprio la nostra capacità di gestire il cambiamento integrando la dimensione reale a quella virtuale a dare importanza alla capacità di integrare anche tutte queste dimensioni, economica, organizzativa, funzionale, psicologica, in un unico grande ambiente di comunicazione.

Marketing

Anche il marketing dalla rivoluzione di Internet e del digitale ha subito grosse modifiche, basti pensare al marketing virale¹ od a quello riferito alla tecnologia RFID², che permette il riconoscimento geografico di ogni potenziale consumatore o a maggior ragione ai vari modelli di fidelizzazione in grado di massimizzare la relazione e la fiducia dell'utente al marchio o brand ed al prodotto e minimizzare i costi di transazione o lock-in³, a carico del consumatore.

Ancora una volta il principio dell'autopoiesi (319) è unico nel suo genere ed insostituibile nell'adattarsi alla dinamicità condizionante della concorrenza.

¹ Marketing virale - sfrutta la capacità comunicativa di pochi soggetti interessati per trasmettere un messaggio ad un numero esponenziale d'utenti finali, sullo stesso principio di diramazione o contagio di un virus. Sfrutta il "passaparola" tramite una rete di relazioni dinamicamente in evoluzione e predilige un servizio ad alto impatto (email).

² RFID (*Radio Frequency Identification*) - è un metodo per identificare in maniera univoca via onde radio ed attraverso semplici micro-chip un qualunque oggetto, prodotto o articolo, fino ad animali e persone. Proveniente dai servizi di spionaggio e poi per finalità belliche, ad oggi rappresenta l'unica valida alternativa al codice a barre, sono state realizzate anche implantologie di chip su umani ed animali, esistono molte applicazioni civili per la movimentazione e controllo della merce e sul riconoscimento delle persone (passaporti). Non ultima l'applicazione nel marketing geo referenziale in abbinamento alla telefonia mobile. Ancora non risolti i problemi sulla gestione della *privacy* e sulla *security*.

³ C. Shapiro, H.R. Varian (1999) – I *switching cost* sono i costi di transizione sostenuti per la continuità di aggiornamento causata dall'innovazione tecnologica. Le esternalità di rete sono il livello di diffusione locale e globale degli utenti e verso le tecnologie. Il *Feedback* positivo sono le economie di scala prodotte dalle esternalità di rete. I *lock-in* sono la macro-categoria cui appartengono i costi di transizione.

La scienza della fidelizzazione

Questa disciplina nata nel settore delle compagnie aeree, sta prendendo piede ormai in tutti i settori competitivi. La creazione e gestione di questi sistemi richiede una notevolissima quantità d'informazioni aggiornata e completa relativa alla clientela componente il mercato in oggetto e non solo pertinente i consumi, ma le abitudini ed i profili psicologici, sociali e antropologici.

La fidelizzazione si basa su di un ciclo di vita del cliente che parte dalla sua posizione potenziale al momento del suo abbandono alla marca. Il venditore cercherà di trovare tutti i modi per allungare questo ciclo, in modo da mantenere un filo diretto con il suo consumatore.

Economico & finanziario

L'incidenza dell'importanza degli aspetti economici e di quelli finanziari su interventi riferiti alla sfera **A**pprendimento & **C**onoscenza è notevole e talmente di dominio pubblico che certo non si vuole ancora enfatizzare in questa sede.

Quello che altresì può essere negli obiettivi di questo trattato è calibrare come in questi ambiti è facile farsi condizionare da vecchi modelli di pensiero e di valutazione.

Sicuro è che l'Italia è quasi ultima in investimenti nella formazione e poco certo investe nella ricerca e nello sviluppo, sembra proprio che non rientri nel DNA dell'imprenditore italiano.¹

Gestione delle risorse

Una delle attività più significative è sicuramente quella determinata dalla gestione delle risorse intese non solo per quanto riguarda i fattori produttivi necessari per il processo produttivo definito nel corrente esercizio, ma anche sui relativi consumi e di conseguenza anche sulle giacenze che potenzialmente sono da considerarsi un accumulo di ricchezza che vincola l'organizzazione.

Non si vuole qui affrontare una corretta tassonomia che la letteratura contemporanea ha definito sulle voci riferite alle risorse impiegate e sui relativi conti di costo, non è questo l'obiettivo.

¹ P.F. Camussone, G. Occhini (2003)

Altresì quello che si vuole evidenziare è l'importanza della loro determinazione, classificazione, quantificazione nel tempo, al fine di poter poi di conseguenza poterne gestire i costi ed i ricavi, a fronte della messa in mercato dei beni (prodotti e/o servizi) dell'organizzazione.

Legale

Certo l'assetto legale non può non avere la sua importanza in interventi di questo tipo, non solo in ambito di normative internazionali o direttive della Comunità Europea, ma anche e soprattutto a livello governativo, regionale, provinciale e comunale.

Questo per l'analisi delle responsabilità, dei rischi, ma anche delle opportunità, specie in un paese come l'Italia, molto frazionato e diviso ancora da molti compartimenti ancora difficilmente interagenti fra loro.

Direttive Comunità Europea

Questo paragrafo volutamente non è stato da me approfondito perché troppo voluminoso e non strategico al di fuori di quelli che sono gli accenni strategici che si vuole qui rappresentare.

Dalla costituzione della Comunità Europea, tutti gli stati membri da una parte sono coinvolti in continui adeguamenti democraticamente obbligatori, dall'altra sono trascinati in forti correnti di rinnovamenti e di normalizzazione.

L'analisi di questo aspetto non solo per gli aspetti relativi al fabbisogno finanziario ma anche per le normative di regolamentazione e legislazione, spesso presenta dei risvolti sottovalutati sia in positivo (opportunità nascoste) che in negativo (rischi potenziali).

Ambito Formativo

Occuparsi della sfera **Apprendimento & Conoscenza** significa occuparsi inevitabilmente di formazione, di didattica, d'analisi comportamentali e cognitive, di processi d'apprendimento e d'insegnamento e delle loro strutture organizzative. Ma anche di strumenti, tecniche, metodi e teorie, adatti da poter utilizzare per ogni obiettivo perseguito.

Al concetto di formazione è sempre inteso il riscontro di un cambiamento, non solo in relazione a dati ed informazioni, ma soprattutto ed in particolar modo in merito

ai modelli mentali utilizzati, alla capacità di prendere le decisioni più convenienti, alla capacità di sapersi dare degli obiettivi e di concretizzare i risultati.

L'obiettivo della formazione è deve fermarsi alla sola dimensione strumentale, che ovviamente deve poter rispondere a degli standard minimali, ma alla sua capacità di saper evolvere le potenzialità ancora non espresse ai massimi livelli sostenibili di efficacia ed efficienza.

Apprendimento

Come più volte sostenuto, apprendere, dal mio modo di vedere, significa garantirsi la propria sopravvivenza o permanenza nel mercato in cui si è introdotti. Solo apprendendo ciò che ancora non si sa o non si conosce è possibile far fronte alle minacce cui non vorremmo partecipare ed al contrario fronteggiare le sfide cui vorremmo almeno arrivare al termine con un risultato positivo e soddisfacente.

Apprendimento multidimensionale

Sicuramente una delle più grandi sfide del secolo è saper apprendere, questo nella concezione più ampia del suo significato ed applicazione. La stessa espressione multidimensionale ne sottende un'applicazione in tutte le sue direzioni.

La sfida è molto accattivante perché qui non si tratta solo di saper apprendere, inteso nella capacità di acquisire nuova o maggiore conoscenza alla più alta qualità e quantità nel più breve tempo e con la maggiore durata possibile. Questo diciamo che è un risultato normale, cui tutti gli studiosi ci si devono abituare.

Bisogna essere, in questo caso, capaci di apprendere in condizioni difficoltose e con le stesse informazioni e schemi che continuano a cambiare molto velocemente.

Se poi si aggiunge che tutto questo sforzo si protende nel tempo ed in un ambiente nel quale ci scontriamo anche in modo contemporaneo con altre gravose incombenze, mi riferisco alla propria vita privata e sentimentale, riusciamo sicuramente a comprendere cosa possa significare il raggiungimento di risultati ne medio e lungo periodo.

Conoscenza

La conoscenza è il risultato di ciò che abbiamo dovuto o voluto fare in relazione alla precedente considerazione sul fatto di aver compreso una nostra reale ignoranza o errata concezione. La base della conoscenza sta proprio nel considerare di

raggiungere nel più breve tempo possibile lo stato di massima consapevolezza della propria conoscenza. Questo si raggiunge, quando “Si capisce ciò che non si sa per niente o abbastanza”. In pratica “sapere di non sapere” è il miglior inizio per un proficuo cambiamento, al contrario “non sapere di non sapere” è il peggior stato d’ignoranza e di inconsapevolezza cui l’uomo può arrivare e di conseguenza rappresenta il maggior pericolo d’insuccesso.

ESEMPIO» *La mancata analisi dettagliata degli standard dedicati alla progettazione delle applicazioni Web, spesso comporta grossi malfunzionamenti e grosse perdite di risorse e competitività. Molti designer si limitano ad approfondire l’utilizzo di linguaggi e programmi software, ma quasi mai degli standard cui gli stessi prodotti spesso sono ormai conformi.*

Ma nell’era della distrazione, addirittura siamo riusciti anche a creare situazioni in cui “non sapere di sapere” può poter diventare ancora più oneroso o pericoloso.

ESEMPIO» *Tipico è il caso di organizzazioni che non sanno ottimizzare le conoscenze esistenti, in forma quasi totalmente tacita, di ogni suo membro o ancora peggio di non riuscire a modellare la conoscenza acquisita per diverse applicazioni e riferita a tempi diversi.*

Il circolo della Conoscenza

La catena valoriale della conoscenza: fantasia, ideazione, creatività, progetto, esecuzione, esperienza, miglioramento. Tutto solo con la fiducia e l’armonia.

Didattica

Quando si parla d’apprendimento non ci si può non interessare dei metodi di insegnamento, finalità primaria della didattica. Quello che si è portati a credere e che questa debba essere ad appannaggio del solo mondo scolastico, specie se dell’obbligo, mentre a mio parere dovrebbe essere considerata, con le relative modifiche, ogni qual volta ci si debba riferire a qualsiasi attività d’apprendimento, in cui qualsiasi individuo possa dover prestare attenzione per svolgere le proprie attività e perseguire gli obiettivi dell’organizzazione cui fa parte.

Le formule blended

In questi ultimi anni anche in Italia è apparsa un altro tipo di fruizione utile nella sfera **A**pprendimento & **C**onoscenza, il "*Blended learning*", che letteralmente in italiano significa "apprendimento miscelato o mescolato".¹

Molti pensano che si limiti ad un sistema misto di apprendimento in presenza con varie parti di apprendimento Online.

Ma ad uno studio più approfondito si comprende che c'è dell'altro, ecco alcune considerazioni:

- Trovare il giusto modo di fare apprendimento, al posto ed al momento giusto per ognuno.
- Analizzare in modo integrato ed aggiornare dinamicamente tutte le variabili.
- Produrre il miglior stile di apprendimento possibile.
- Nuove modalità di motivazione ed attivazione.
- Integrazione dinamica del mondo reale da bilanciare a quello virtuale.
- Non solo calcolo del ROI ma controllo del risparmio.
- Persone influenzano i prodotti, che influenzano i servizi, che influenzano i sistemi, che influenzano gli ambienti, che influenzano le persone.
- Creazione e mantenimento di comunità virtuale di apprendimento.
- Ognuno può scegliere il proprio stile anche in base al tipo di intelligenza (emotiva) più adatta.
- Apprendimento personalizzato alla struttura dell'organizzazione.
- La figura del tutor è avanzata, non è solo un facilitatore, ma è anche proattivo.
- Gestione specifica della creatività e della soluzione dei problemi.
- Feedback dinamici, continua raccolta, elaborazione, verifica.
- Metodologia TNA (*training needs analysis*).

Le conclusioni che si possono trarre da queste poche riflessioni sul "*Blended learning*" possono essere le seguenti:

- Visione dinamica ed individuale per apprendere con soddisfazione.
- Integrazione di tutte le componenti, non solo tra presenza e online.
- Progettazione, verifica e aggiornamento dinamico senza fine.

¹ Kaye Thorne, (2003)

Ad oggi è ancora troppo presto per sapere precisamente le potenzialità del *Blended Learning* non solo in Italia ma anche a livello europeo. Sono convinto che possa rappresentare un valido aiuto per facilitare la fusione della dimensione offline con quella online di ogni organizzazione.

Organizzazione

Per poter gestire con successo interventi nella sfera **Apprendimento & Conoscenza** l'organizzazione deve tendere a diventare un'organizzazione d'apprendimento (*Learning Organization*), ovvero creare e mantenere una comunità finalizzata al mantenimento di un ambiente che faciliti la diffusione d'attività dedicate e di valori riconosciuti che ne amplifichino gli effetti.

Collaborare, cooperare e condividere

Sicuramente quando si pensa ad un'organizzazione, se ne condividono anche queste funzioni primordiali, o meglio si danno per scontate. L'esperienza insegna che è molto più facile parlare di collaborazione, cooperazione e condivisione che riuscirle concretamente ad integrare in un'organizzazione.

L'unico fattore che lega questi tre pilastri che possono rendere fattibile equilibrare efficacia ad efficienza, nel pieno rispetto delle componenti umane di vivibilità dell'ambiente di lavoro e di un soddisfacente grado di soddisfazione della propria vita personale, si chiama fiducia.

Solo la fiducia reciproca può permettere l'attivazione dei processi di comunicazione, al meglio di quelli che ogni individuo può attuare nel momento del bisogno.

Ambito Esoterico

Il dizionario Garzanti offre una valida definizione del concetto di Esoterico: "si dice di dottrina filosofica o religiosa destinata ad essere conosciuta solo all'interno di una ristretta cerchia di iniziati: le dottrine esoteriche di Aristotele, di Pitagora." La motivazione però della sua presenza in questa metodologia è proprio opposta. Permettere a tutti di comprendere quello che molto spesso è capito solo da pochi, per varie motivazioni e circostanze. Questo determina sicuramente una gran differenza in termini d'azione e di risultati.

In quest'ambito sono inseriti tutti gli elementi insoliti che spesso la nostra logicità e razionalità occidentale portano ad escludere o addirittura a non considerare totalmente. Non ultima la dimensione spirituale, che è parte dell'essere umano.

In un mondo occidentale, che per salvarsi da se stesso cerca di orientalizzarsi verso aspetti più interiori ed istintivi o naturali ed universali, o in quello orientale che per uscire da un suo primo autoisolamento si sta occidentalizzando per affrontare al meglio la globalizzazione, a mio parere è il caso, quando si parla di attività di grande importanza come la progettazione, l'analisi e la realizzazione, di miscelare i migliori intendimenti di questi due mondi. Allo stesso sarà anche molto positivo riscontarne e riconoscerne i malfunzionamenti già codificati al fine di trovarvi la migliore soluzione.

Versante occidentale

Sostanzialmente l'orientamento concettuale su questo fronte al fine di poter analizzare incrementi di valore creati da interventi nella sfera **Apprendimento & Conoscenza** in un'organizzazione si può tradurre in pochi semplici punti:

- Limitare la razionalità e la logicità a livelli minimali specie quando è riconosciuta nociva.
- Ricercare l'armonia e l'equilibrio in ogni manifestazione, non credere alle posizioni estreme, tutto è parte di tutto, questo è ciò che insegna il Tao.
- Se mi è permesso offrire un senso figurato: ragionare seguendo i principi Zen e rispettare il motto di Mohamed Ali "Essere leggeri come una farfalla e pungenti come un'ape"¹.
- Imparare ad essere come l'acqua, principessa dell'adattamento.
- Aver come metodo nessun metodo ed avere come limitazione nessuna limitazione².

La vergogna dell'essere spirituali

Parole come filosofia (considerata aria fritta) o spiritualità (considerata setta religiosa) o umanità (considerata ente di beneficenza) sembrano nella nostra cultura occidentale impregnata di efficienza economica massimizzata, non solo una perdita di tempo, ma anche una vergogna.

¹ Incontro di box per i pesi massimi di Mohamed Ali con Foreman nel 1974 a Kinshasa nello Zaire.

² Bruce Lee (2003).

Versante orientale

Mi sembra inutile ricordare il valore economico, finanziario, scientifico ed umanistico di sempre maggiori ricercatori e scienziati orientali che, dopo aver appreso tutto quello che il mondo occidentale aveva da offrire, ne hanno saputo a loro volta garantire all'umanità ulteriori scoperte e risultati di grande prestigio e valore aggiunto.

Pensiamo al *Just in Time*, ai circoli della qualità (TQM) solo per dare dei piccoli esempi in questo senso di apprendimento ed applicazione.

Il mio interesse culturale ed intellettuale verso questo fronte di ricerca iniziato per passione verso le arti marziali, mi ha dato spesso modo di avere un diverso modo di approcciare ed analizzare gli eventi e le attività dalla media dei miei colleghi.

Sono convinto che questo si possa ripetere anche nella sfera **Apprendimento & Conoscenza**.

Simbologie e metafore

Strade diverse per obiettivi comuni. Piena è la nostra esistenza di utilizzo di simboli e di metafore di senso e significato, molto di più di quanto ci si può accorgere.

Dimensione risorse umane

Questa dimensione in generale è riferita alle risorse impiegate nell'organizzazione in funzione del raggiungimento dei propri obiettivi. In particolare si presta molta attenzione alle risorse umane, che rappresentano nella Meta-metodologia qui esposta, un valore primario.

La motivazione di questa particolare attenzione è dovuta dal suo grado di intangibilità, in quanto, mentre ogni altra tipologia di risorsa, oltre ad essere limitata in quantità e specie, offre facilmente diversi fattori di comparazione e controllo, la risorsa umana, proprio perché riferita all'essere umano, difficilmente semplifica processi d'inserimento, di trasferimento o sostituzione.¹

Inoltre per complicare ancora di più l'assortimento delle variabili, soffre di un alto grado di variabilità nel tempo, proprio perché ogni unità, essendo a maggior e

¹ Ict e miglioramento delle attività relative alla funzione "Risorse Umane" (e-Human Resources) negli enti locali di minori dimensioni. – Aldo Monea – Dottorando in Economia e Direzione delle Aziende pubbliche – Università di Salerno.

stretto contatto con altre unità di risorse umane, è maggiormente sottoposta a condizionamenti d'ogni tipo e natura.

L'importanza di questa dimensione è talmente alta nell'espressione del suo livello medio di qualità, che da sola è in grado di compromettere non solo qualsiasi tipo d'intervento o possibile valutazione d'incremento di valore, ma anche la stessa longevità dell'organizzazione nel mercato. I profili di pertinenza che la compongono sono i seguenti.

Amministrativa

La funzione amministrativa è quella classica, che riguarda la tenuta contabile e tributaria, ma anche il rispetto delle normative societarie di tenuta delle documentazioni e gestione delle spettanze e degli atti.

La gestione del personale è riferita alle competenze di calcolo delle spettanze retributive e di relazione con gli istituti previdenziali e d'assicurazione del lavoro.

Non è da escludere competenze sui flussi finanziari di fatturazione in acquisto e vendita, per clienti e fornitori, compreso il rapporto con gli istituti bancari di credito ed assicurativi.

Tecnica

Il profilo tecnico è riferito alla gestione degli impianti (se pertinenti il mantenimento produttivo dell'organizzazione) riferiti non solo alla produzione, ma a qualsiasi funzione primaria e secondaria.

Sono da considerarsi tutte le funzioni che per il loro funzionamento coinvolgono impianti tecnologici di qualsiasi tipo: backup & restore, gruppi di continuità, condizionatori ambientali, ecc.

Progettazione

Il profilo della progettazione non è di facile mappatura, perché non sempre delimitato in aree omogenee e adiacenti. Non si tratta solo delle principali attività svolte da ingegneri ed architetti di varia natura e specie, ma anche dell'originale funzione di progettazione che ogni membro dell'organizzazione è tenuto a sviluppare per svolgere le proprie mansioni inerenti all'incarico assegnato.

La funzione originale di progettazione cui ci rivolge con questo profilo, si basa sugli stessi principi costitutivi della ricerca e dello sviluppo. Io sono convinto che non esistono solo i grandi progetti ed i grandi centri di ricerca per riuscire a creare

grande innovazione e qualità del lavoro con alti incrementi di valore aggiunto. Quello che bisogna assolutamente credere è che tutti i membri di un'organizzazione hanno un senso innato nel trovare una soluzione ad un problema, si tratta di agevolarne la naturale emersione con un ambiente adatto a questo scopo.

ICT (*Information & Communications Technology*)

La sua importanza ad oggi è affermata in ogni ambito dell'organizzazione, ma più specificatamente gli investimenti in questo settore hanno trovato riscontro su queste aree con la produzione di un certo tipo d'effetto applicativo:¹

- Assetto organismo personale:
 - Aumento degli specialisti ICT.
 - Diminuzione delle figure operative.
- Impatto su mansioni e skill:
 - Automazione parziale.
 - Autonomia decisionale.
- Riorganizzazione dei processi:
 - BPR - *Business process reengineering* o anche nominato *Business Process Redesign*, *Business Transformation*, o *Process Change Management*, opera al fine di elevare l'efficacia e l'efficienza dei processi esistenti nell'organizzazione modificando o eliminando tutte le attività che non aggiungono valore.
 - Nuove modalità di lavoro.
- Innovazione di prodotto o servizio:
 - Nuovi prodotti e/o servizi.
 - Miglioramento di prodotti e/o servizi attuali.

Questo profilo si concentra sugli aspetti riferiti alle infrastrutture telematiche ed alle telecomunicazioni in generale.

Legale

La nostra odierna società è impernata sul concetto che la democrazia e la libertà di ogni individuo è regolata da una legislazione che emana normative e dispositivi di legge per tutelare diritti e doveri di tutti. La tutela legale è applicata sia per le

¹ Pier Franco Camussone, Giulio Occhini (2003).

persone fisiche che giuridiche, sia a livello penale che civile, quindi questo settore non è certo da meno a molti altri, in termini di importanza.

L'unico modo in cui a mio parere ci si dovrebbe ancora una volta sforzare di concepirlo è sempre integrato a tutti gli altri.

Quindi, per ogni membro che compone l'organizzazione, esterno o interno, saltuario o continuativo, a tempo parziale o pieno, la domanda è sempre la stessa: "In che modo posso tutelare i suoi diritti e doveri?", questo applicato ad ogni aspetto che quest'ultimo è coinvolto per svolgere il suo incarico e le sue mansioni e per tutto il tempo in cui li esercita per l'organizzazione.

Vista l'alta indeterminatezza delle fonti e delle competenze istituzionali, spesso ci si avvale di consulenti esterni dedicati.

Commerciale

L'introduzione con la frase "La pubblicità è l'anima del commercio" potrebbe essere doverosamente modellata ad uopo in "Il commercio è l'anima dell'organizzazione". Mentre nella prima comunicazione ed immagine né sono le fondamenta, nella seconda possiamo trovare nel commercio la reale prima necessità di interscambio bidirezionale tra domanda ed offerta, questo esteso alla massima ampiezza possibile in quel momento.

Detto ciò è facile individuare in ogni tipo di organizzazione funzioni che ne riprendono questo tipo di attività, verso uno o più mercati, con cui l'organizzazione deve e vuole mantenere continui, duraturi e fruttuosi rapporti e relazioni.

Magazzino

Una delle prime necessità di qualsiasi tipo di organizzazione è procurarsi le risorse necessarie ai propri processi organizzativi e produttivi in quantità e qualità sufficienti e sempre disponibili, ovviamente con il migliore rapporto costo prestazioni. Visto l'alto costo e rischio di questo processo, quando possibile ogni organizzazione ha la convenienza di limitare al massimo la quantità di risorse stoccate, pur con il pieno rispetto dei propri standard cui si vuol aderire.

Se al magazzino si associa un valore stoccato e spesso non disponibile per altri fini e se si aggiunge l'alto valore strategico di questo componente, si può comprendere la sua importanza.

Servizi

In questo profilo di pertinenza si collocano i servizi interni ed esterni, quelli offerti o ricevuti, quelli locali o globali, quelli occasionali o continui, quelli verticali (specifici) o orizzontali (staff), quelli remunerati o gratuiti, ed ogni altra categorizzazione necessaria.

Nel terziario avanzato o quaternario, si può capire bene quanto i servizi hanno acquisito una notevole importanza, tanto quanto i prodotti, a tal punto che per alcune organizzazioni si possono considerare un bene di prima necessità.

Formazione

C'è una certa distinzione tra formazione e l'elemento **Apprendimento** del binomio **Apprendimento & Conoscenza**, ed è dovuta al fatto che la formazione è concepita come processo d'insegnamento che produce una modifica ai precedenti modelli di pensiero, mentre l'apprendimento è la funzione globale che impegna quotidianamente la vita dell'uomo. È l'apprendimento che comprende la formazione e non il contrario.

Dimensione Processo di Specializzazione

Questa dimensione che, insieme con le altre due caratterizza il volume del problema, anche se a me personalmente piace visualizzarla figurativamente al posto dell'asse Z (in verticali), in quanto mi dà un maggior senso di profondità, in realtà come già detto, specie sul lato pratico, non ha alcun senso parlare di dimensioni se non solo concettualmente.

Dal lato funzionale il processo di specializzazione si prende cura di raffinare la personalizzazione del modello di riferimento di cui è un'istanza e da cui ne diventa sempre più un qualcosa di totalmente differente.

Questo sempre per caratterizzare la massima specializzazione ed unicità cui la Meta-metodologia cerca di dare la sua migliore interpretazione.

Quale modello d'ingegnerizzazione scegliere?

Di categorie cui far riferimento nella storia dell'ingegnerizzazione di software o di sistemi informativi, piuttosto che di applicazioni Web, dato che poi è di questo cui ci stiamo riferendo, ne esistono diverse.

Ma negli obiettivi della mia tesi e nello stile espositivo prescelto, non si vuole qui dare un elenco dei migliori modelli cui rivolgersi o addirittura del possibile migliore,

in quanto io sono sempre più convinto che, il modello giusto e più conveniente è quello che funziona e fa raggiungere un obiettivo sostenibile e questo lo scopri più con continui adattamenti che con soluzioni standardizzate.

Anche perché non è da escludersi che, dopo molte analisi, il modello vincente da cui istanziare il proprio modello di riferimento e sottoporlo all'azione ricorsiva del processo d'ingegnerizzazione, possa essere realmente composta di pezzi di vari altri sotto modelli.

C'è inoltre da precisare che il processo d'ingegnerizzazione non si occupa in realtà del ciclo di vita di un'applicazione software o di un sistema informativo, ma del ciclo di vita dell'organizzazione cui il volume del problema è riferita.

Quello che si può evidenziare sono i macro modelli cui tutti fanno riferimento e che possono servire come punto di partenza per ulteriori considerazioni più avanzate in relazione ai loro principi costitutivi.

Modello sequenziale

Sicuramente è il più antico, semplice e logico, nella sua naturale evoluzione. Fatto di passi successivi, può avere durate di varia lunghezza, sicuramente ha un inizio ed una fine. Non sempre è dato di doverne controllare la progressione temporale con passi di durata costante, di solito hanno durata indipendente.

Modello circolare

Questo tipo di percorso di processo prevede una forma a circolo, in cui l'inizio coincide, salvo rari casi, con la fine. L'unica eccezione potrebbe essere dovuta alla presenza di un intervallo temporale di attesa. Potrebbe essere necessario dover considerare quante volte il modello circolare deve riprendere la sua corsa o se esistono dei valori di intervallo diversificati o se esistono delle varianti in termini di interruzioni, fermate o accelerazioni.

Modello evolutivo

Sviluppo incrementale, si sviluppa in relazione al cambiamento dinamico. In pratica l'incremento successivo si basa su quanto è stato sviluppato precedentemente. L'evoluzione è garantita in quanto tutto è ricercato nell'ottenere il massimo incremento di valore possibile fra le diverse e potenziali scelte razionali disponibili. In questo caso è molto avanzata la consuntivazione e quasi accennata la preventivazione.

Modello iterativi

Questo modello è praticamente la somma concettuale tra il modello circolare, infatti, l'iterazione è sintomo di ritorno o ripetizione, con il modello evolutivo. La forma a spirale spiega anche tridimensionalmente il concetto ricercato ed applicato. In questo caso la reiterazione e sommata alla ricerca dell'incremento di valore, ad ogni ripetizione circolare ci si ritrova ad un valore incrementale maggiore. Questo garantisce l'evoluzione, che per natura diminuirà maggiore saranno le iterazioni ricercate.

Modello a prototipi

Questo modello è il più complesso ed il più soggetto a critiche applicative, in quanto è applicabile solo in un ambiente organizzativo in grado di eccellere in ogni sua componente. Ogni membro deve essere esperto nelle sue competenze, essere creativo ed innovativo, sapere interagire e comunicare in tempo reale con ogni altro elemento. La relazione con il cliente, che ricerca la soluzione e l'equipe che ne coordina l'implementazione, è basata su continue evoluzioni, tentativi, ricerche, sperimentazioni, sviluppi, questo in ogni ambito applicativo interessato. L'Extreme programming è veramente molto selettivo, non s'improvvisa, può essere ottenuto solo da un'equipe che nasce solo per questo fine e lo persegui fino ad averlo raggiunto.

Specializzazione dell'istanza del modello di ingegnerizzazione

La prova che il processo d'ingegnerizzazione non si occupa dei soli aspetti tecnologici, è data proprio dalla sua macro struttura. La gestione a macro-fasi del percorso ricorsivo riprende la logica dei processi informativi di tipo sociale, economico, psicologico ed antropologico non solo quella dei sistemi informatici ad alto contenuto tecnologico.

L'aspetto comune fra loro è dato dall'alto impatto che gli stessi hanno sulle organizzazioni cui sono riferiti, non solo durante la loro implementazione, la comprensione dei risultati delle proprie analisi, ma anche all'alto grado di complessità e promiscuità di ogni sua componente.

Sono riportate di seguito le macro fasi che potrebbero trovare collocazione in un processo d'ingegnerizzazione e dalle quali si può poi estendere una struttura ramificata per quante serve.

Prima Fase – Istruttiva

Individuare gli asset dell'organizzazione che possono generare le sacche d'incremento, significa raccogliere tutte le informazioni che permettono di sviluppare analisi ben indirizzate alla ricerca di cosa, come, quando e da chi è possibile generare valore per meglio esprimere la competitività potenziale dell'organizzazione.

Le informazioni sono raccolte tramite strumenti dedicati di varia natura e dai vari settori di pertinenza, ma che poi tutti ne concordano il loro complessivo significato.

Gestire interventi nella sfera **Apprendimento & Conoscenza** in un'organizzazione significa:

- ▶ Dalla parte Apprendimento, cercare di comprendere cosa ancora non si sa o non si conosce in relazione alle potenzialità espresse da queste mancanze o anche, verificare cosa si pensa di sapere che in realtà, per motivi quantitativi o qualitativi, ha un livello di conoscenza che potrebbe anche non corrispondere alla realtà riscontrata. Ma anche all'incapacità di prendere le giuste decisioni, non perché non si ha una conoscenza sufficiente o corretta, ma perché si sbaglia la valutazione dei problemi e quindi l'identificazione della più conveniente soluzione.

ESEMPIO ▶ *Il proprio livello di conoscenza è pari al proprio fabbisogno complementare di apprendimento, che si misura nella realtà in termini di valore positivo o negativo in funzione di ciò che si domina o non si conosce nel momento del bisogno. In pratica l'apprendimento deve essere valorizzato in un contesto applicativo e relazionale, non assoluto.*

- ▶ Dalla parte della Conoscenza, bisogna cercare di comprendere dove e quali sono le concentrazioni di conoscenza, che per loro natura condizionano e sbilanciano tutto ciò che entra in contatto con le celle incrementali individuate. Mi riferisco alle memorie storiche, ovvero a membri dell'organizzazione che nel tempo per varie motivazioni hanno accumulato elevati livelli di conoscenza, senza alcuna condivisione ed attivazione indiretta con il resto dell'organizzazione. Altre testimonianze potrebbero essere riscontrate in accumuli di conoscenza tacita non compresa o

identificata e quindi non valorizzata, ma anche ci si potrebbe riferire alla sottovalutazione di celle di conoscenza informale che, per preconcetto o pregiudizio, non è neanche presa in considerazione da chi ha il potere decisionale.

ESEMPIO» *E' scientificamente provato che la creatività, l'intuito, la genialità, pur non essendo valorizzabili come entità separabili ma sempre condivise in un ambiente ed in un contesto di conoscenza e pur avendo forti valenze genetiche, non è dipendente dal quoziente intellettivo ed è anche indipendente da quello istruttivo. In pratica il "colpo di genio" potrebbe arrivare a tutti, forse anche più di una volta, sempre che ne siamo coscienti.*

Seguono degli elenchi suddivisi per aree al fine di individuare al meglio le possibili azioni di rilevazione nonché gli strumenti più adatti da poter utilizzare:

- » **Area Risorse Umane:** bisogna conoscere come l'organizzazione è composta in termini di membri che ne operano, incarichi, mansioni e funzioni operative, tempi e scopi delle attività, piani di servizio, tutto ciò che concerne la loro qualificazione, i dati e le informazioni sul loro stato istruttivo, culturale ¹ e sociale. Bisogna comprendere quali sono le loro aspettative, quali sono le loro aspirazioni, le loro potenzialità ed interessi. Cosa pensano dei loro colleghi, dei loro superiori, dell'organizzazione in cui lavorano e del mercato in cui operano. Bisogna conoscere quali sono i loro giudizi, i loro consigli, cosa farebbero se fossero nei panni ed al posto dei loro superiori o capi. Cosa per loro è importante e di valore, nonché i loro obiettivi e le loro priorità. Come pensa di equilibrare il rapporto individuo – organizzazione – società.
- » **Area Amministrativa:** bisogna mappare i sistemi informativi già presenti, le tecniche di elaborazione contabile, a gestione del piano finanziario ed economico in termini di registrazione e tenuta contabile, in modo da comprenderne colli di bottiglia e disfunzioni. Comprendere i possibili attriti tra nuova e vecchia gestione, anche in termini di strumenti ed analisi di

¹ Vorrei ricordare che il termine culturale in sede ad un'organizzazione ha confini più ampi e complessi. In questo ambito è legato ai confini dell'azienda, ai sistemi informativi ed al Business Intelligence, in termini di Collaborative Process Management. È il componente che forma il concetto di Azienda Estesa, dove la comunicazione si fonde con la condivisione della conoscenza. Luca Quagini (2004).

controllo. Comprendere qual è il modello gestionale normalmente messo in atto, questo serve per capirne le attuali problematiche.

- ▶▶ **Area Tecnica:** mappare impianti presenti di ogni tipo, la gestione dei valori immobiliari e di capitale permanente e immobile. Mappare la gestione del capitale intellettuale ed immateriale. L'obiettivo è comprendere le disfunzioni e come migliorarne i modelli attuali.
- ▶▶ **Area Progettazione:** comprendere e rappresentare il modello utilizzato per la gestione dei progetti o delle commesse, della relazione tra progettazione e produzione in termini di attività e risorse impegnate. Rappresentare i progetti realizzati, in atto e in programmazione. Il fine identificare quelli potenzialmente ancora da realizzare e scegliere le priorità.
- ▶▶ **Area ICT:** bisogna assolutamente conoscere la disponibilità quantitativa e qualitativa (livello di obsolescenza) dell'hardware, delle infrastrutture di rete e di dispositivi vari e del parco software attualmente presente. Mappatura dei beni ICT su come sono ubicati ed utilizzati, con tutti i dati di consumo, organizzazione e di implementazione operativa. È importante sapere ed essere consapevoli di quanta tecnologia si utilizza e del suo livello di obsolescenza, anche per comprenderne le potenzialità inesprese e non utilizzate, che spesso sono di altissimo valore potenziale.
- ▶▶ **Area Legale:** mappare le aree di coincidenza con le normative vigenti è vitale per verificarne non solo gli aggiornamenti, ma anche le potenzialità non ancora utilizzate in termini di agevolazioni ed iniziative istituzionali previste a livello della Comunità europea, del Governo, ma anche della Regione, Provincia o Comune di appartenenza. Questo permette di gestire meglio i rischi e gli stati di incertezza, ma anche le potenzialità che spesso si tramutano in finanziamenti agevolati e facilitazioni di gestione.
- ▶▶ **Area Commerciale:** è importante mappare fornitori per specie e categoria, considerandone tutte le loro caratteristiche e potenzialità, ma anche tutto il parco clienti, al fine di comprenderne abitudini, interessi, necessità. Questo facilita la ricerca di migliori contratti di fornitura e migliori condizioni e permette di valorizzare ogni cliente con un rapporto molto personalizzato, ma allo stesso tempo standardizzato al modello previsto dall'organizzazione.
- ▶▶ **Area Magazzino:** in quest'area è importante raggiungere nel più breve tempo la massima conoscenza su come le risorse di pronto utilizzo o no, finite o intermedie, di consumo, materie prime o semilavorati sono

accumulate in termini di valori nel tempo e da parte chi e per quale causale. Utile l'interconnessione dinamica tra le necessità del processo produttivo (preventivo e consuntivo) e quest'area.

- » **Area Servizi:** la schematizzazione dei servizi in termini di cosa si offre, a chi, per quanto e per ottenere cosa, conoscendo in modo sempre più approfondito costi e ricavi, attività e bisogni, è molto importante per poter apprezzare la risposta dei programmi marketing¹ e gli impegni che possono coinvolgere la produzione in termini di risorse.
- » **Area Formazione:** per poter svolgere le attività nella sfera **Apprendimento & Conoscenza** è innegabile l'importanza di creare processi di formazione con l'obiettivo di modificare l'attuale rappresentazione del sapere o del dominio di conoscenza nei reparti dell'organizzazione di cui si vuole interessare. Le mappature necessarie sono tutte quelle riferite alla rappresentazione dei livelli di ogni tipologia di conoscenza riscontrata. Serve avere la migliore rappresentazione di cosa sa chi, quanto sa chi, di cosa ha fatto chi e per cosa, il tutto in relazione al periodo temporale in cui il sapere è stato acquisito, sviluppato ed applicato. Mappare i livelli di conoscenza, comprendere le sacche potenziali di sapere poco sviluppato ma ad alto incremento valoriale è molto strategico, perché permette di ottenere alti incrementi di valori aggiunti in poco tempo e poco rischio ad una buona probabilità di riuscita.

Seconda Fase – Analisi

In funzione dei dati raccolti e degli strumenti scelti, nonché delle varie altre tipologie di altre variabili da dimensionare, quantità di tempo a disposizione, budget stanziato, risorse umane disponibili ed in realtà anche tutte le altre componenti riferite a tutti gli altri ambiti sociali, umanistici, comunque extra-economici, questa fase ha una grande responsabilità.

¹ In termini generali si sta facendo riferimento all'analisi del mercato-obiettivo, della definizione del sistema-prodotto, della domanda e dell'offerta, delle aspettative e dei comportamenti di acquisto, delle valutazioni del valore aggiunto percepito, politiche di mercato (segmentazione di mercato) e politiche di prodotto (posizionamento competitivo), la customer satisfaction, la fidelizzazione del cliente e molto altro ancora.

Fare un'analisi dopo aver raccolto informazioni e scelto uno strumento, significa correre il grosso rischio di voler vedere la conferma delle proprie opinioni in ciò che si pensa di fare in modo oggettivo.

Il consiglio dato dai molti scienziati che hanno dovuto lottare per primi (significativo il caso di Einstein) è quello di non affidarsi mai ad un solo tipo di analisi, ad un solo tipo di strumento e di tipologia di informazione, o addirittura ad un solo ricercatore e volendo anche ad un'unica serie di prove.

Le tipologie di analisi qualitative e quantitative, economiche o extra-economiche, analizzate in questa esposizione non vogliono essere un limite all'applicazione ed alla trattazione.

L'insieme delle analisi giusto, è solamente quello che responsabilmente e consapevolmente si riesce a selezionare e far interagire nel rispetto del miglior modello sostenibile in quel momento per quella organizzazione.

Terza Fase – Ricerca & Sviluppo

Il binomio **Ricerca & Sviluppo (R&S)** è talmente blasonato da perdere visibilità e significato, sembra essere così importante, ma spesso le prime a sottovalutarne gli effetti ed i valori potenziali sono proprio le organizzazioni.

Purtroppo questo binomio lavora quasi esclusivamente in consuntivo ed a posteriori, volendo non è poi così misterioso comprenderlo, ma senza una doverosa sensibilizzazione culturale dei valori espressi e trattati, sembra proprio non avere alcuna speranza.

Il nostro paese in termini di investimento sulla **R&S**, sia nel settore privato che pubblico, è uno di quelli in cui si impegnano le minori cifre per i maggiori intervalli temporali, ma soprattutto non applicando una pianificata attività né in termini di progetti né sulle risorse umane e strumentali interessate.

L'attenzione che vorrei qui evidenziare nella **R&S** è che, come ho già detto in altre parti della tesi, si dovrebbe dare molto più peso e spazio al comportamento ed all'atteggiamento di scoperta, di sfida e di avventura o intuito ed adattamento che, nella storia il popolo italiano, ha più volte dimostrato di avere.

Questa azione di spinta e di riscoperta autorigenerativa sarebbe la vera spinta che le organizzazioni italiane dovrebbero cercare di produrre e di reinventare, senza bisogno di dover per forza aspettare l'aiuto dall'esterno, se non nelle reti e nelle

comunità di conoscenze e di apprendimento, utile strumento di evoluzione innovativa.

Quarta Fase – Progettazione

Questa fase è quella più oggettiva e più formale del processo. Se fantasia si trasforma in ideazione e creazione e successivamente in progettazione, tutto questo dipende ed è reso possibile da una maturazione e piena consapevolezza nel tempo delle proprie capacità, abilità e convinzioni. Ovviamente riferite all'organizzazione e non ad un singolo individuo e per un periodo sufficientemente lungo da rendere la conoscenza raggiunta stabile ed affidabile per un governo del dominio del problema.

Lo scontro in questa fase, quello che può incrinare tutto il progetto, è prestare troppa fede ideologica nelle proprie convinzioni e strumenti.

Siamo ancora troppo imbavagliati ed assuefatti dai principi copernicani e galileiani, da quelli del fordismo e del Taylorismo, da quelli del determinismo, del positivismo e del relativismo.

I principi della progettazione evolutiva sono una tra le tante ultime risposte alla nuova era dell'informazione e della conoscenza, che vede chiudersi quella dell'industria.

Quinta Fase – Rettifiche di Progettazione

La visione che desidero trasmettere è quella del principio cibernetico e della indeterminazione applicati alla gestione delle decisioni o scelte razionali tra diversi competitori in gioco. Se il dubbio si dice sia il germe della democrazia, anche l'atteggiamento compulsivo ossessivo alla misurazione ed al controllo ripetuto, può essere considerato con lo stesso timore e rispetto. Come gestirne i confini, gli equilibri ed i confini? Verifiche, Controlli, Convalide e Test, tutti da valutare e da pianificare, con una formula che può provenire solo dal buon senso e dal grado di responsabilità cumulativo. L'unica domanda cui bisogna solo fermarsi a riflettere è la seguente "Attenzione a porsi troppe domande! Poi bisogna trovarne le risposte!".

Sesta Fase – Produzione

Se sono finiti i tempi in cui la progettazione è da considerarsi un qualcosa da pensare una volta, lo stesso può dirsi per la produzione, certo non siamo più nella

possibilità di preoccuparsi di produrre pensando solo agli input ed agli output in termini di risorse impiegate e di tempi sviluppati.

La questione è molto più complicata e multidimensionale, anche per lo studio di una Meta-metodologia come questa.

Pur dovendo rispettare tempi di produzione, quantità e qualità di risorse impiegate limitate e di alto valore, considerando anche beni strumentali e infrastrutturali, la questione è sempre molto più complessa ed imprevedibile, specie nella realtà.

Proprio dove esistono grandi livelli di variabilità e di caos, dove tutto può capitare e dove niente sembra cambiare, l'unica vera forza sono il valore globale delle risorse umane impiegate in termini di conoscenze e di interrelazione.

Le rettifiche necessarie alla produzione ed alla conduzione saranno adattate solo se esiste un'armonia fra tutte le componenti impiegate.

Settima Fase – Rettifiche di Produzione

Questa fase è molto simile alla fase quinta. Le Verifiche, Controlli, Convalide e Test qui trattati in parte potrebbe essere anche simili, ma non del tutto. Qui siamo ad un livello di conoscenza del problema più maturo, la produzione è già in atto, probabilmente sono state già applicate le prime rettifiche di percorso.

Queste rettifiche sono quelle chiamate di secondo livello, ovvero là dove il pronto intervento del Problem Solving¹ non ha saputo risolvere soddisfacentemente il problema, necessita una soluzione specifica probabilmente simile, ma ulteriormente adattata alla situazione contingente.

Questo ulteriore circolo di controlli in formato limitato, indipendente e circostanziato è quello che garantisce la flessibilità dell'intervento e della soluzione. Per raggiungere questo tipo di soluzione, bisogna essere in grado a livello di organizzazione temporale di saper maturare la selezione di procedure o pratiche di eccellenza (best practise) cui si può arrivare applicando i circoli di miglioramento (276) ed il modello di miglioramento incrementale (128).

¹ I principali modelli di Problem Solving possono essere classificati nelle seguenti categorie: modelli di programmazione matematica, di rete, di programmazione dinamica, delle scorte, di attesa, di Markov, di analisi delle decisioni, di simulazione, della teoria dei giochi. Luca Quagini (2004) pag 107.

Ottava Fase – Mantenimento & Aggiornamento

Raggiungere il successo è tanto difficile quanto mantenerlo, anzi se raggiungerlo può essere una casualità fortuita, il mantenerlo nel tempo e farlo diventare uno standard non è certo qualcosa che avviene per caso.

Questa fase ha proprio questo scopo, orientare **A**pprendimento & **C**onoscenza verso obiettivi che almeno ne mantengono la stessa lucentezza, in termini di valore e di strategicità. Se non si riesce a migliorare nel tempo, almeno bisogna cercare di preservarne la caduta ed il declino.

Questo significa avere la capacità di sapersi rinnovare e rigenerare, il successo spesso annebbia e rilassa gli animi. Si dice che la necessità aguzza l'ingegno, quindi bisogna essere in grado di non pensare di essere mai arrivati e di perseverare validi e significativi stimoli e motivazioni di sviluppo e di crescita.

Confini concettuali

Questa è sicuramente a mio avviso una delle argomentazioni che maggiormente richiedono più capacità di astrazione ed indipendenza dagli schemi.

Pur essendo molto vicino al concetto di valorizzazione di scambio cui si riferisce nel marketing¹ per la valutazione delle strategie di mercato e di prodotto, questa concettualizzazione della valorizzazione volumetrica richiede sicuramente ulteriori sviluppi, in quanto non è solo di carattere multidisciplinare, ma anche più vicina ad una visione socio-economica e di economia-cognitiva.

Sommario dei risultati d'argomento

Il lettore dovrebbe aver raggiunto a questo punto una certa visione generale della Meta-metodologia qui esposta, anche se nella parte Teorica, la trattazione è volutamente più concettuale e metodologica di quella riferita all'applicazione ed allo sviluppo.

¹ Dalla filosofia di marketing management tradizionale (Marketing Industriale) dagli anni '80, sono nate ulteriori forme di marketing, più orientato alla creazione del valore aggiunto percepito. Il Marketing Relazionale, il Direct Marketing e le sue relative sotto-categorie, l'Information Marketing ed altri ancora, fanno riferimento ad un modello di marketing olistico, basato sulla gestione del valore integrato. La Value Proposition, come processo di progettazione del valore, in grado di creare, comunicare, consegnare e valutare il valore. Valore non più solo prodotto da fattori economici, ma soprattutto da quello delle relazioni.

Misurare e classificare

I modelli di valorizzazione per poter trovare la loro applicazione in un sistema organizzativo, devono poter comunque misurare le loro osservazioni empiriche non solo nel loro ambito di competenza.

Quindi diventa vitale, al fine di poter passare ad una fase applicativa e concreta, riflettere su come è possibile realizzare questo tipo di risultato, quali devono essere gli strumenti e le tecniche da adottare, nonché le modalità e le metodologie da adottare in base alle applicazioni del significato e del valore metacognitivo dei concetti basilari su cui far gravitare tutta la Meta-metodologia.

La gestione degli indicatori

Sono tante le organizzazioni coinvolte ed ancor di più le ricerche, gli articoli e le opere editoriali dedicate a come misurare un certo tipo di risultato economico, che ormai tutti sono convinti debba essere compreso come multidimensionale.

Il risultato cui tanti stanno sempre più dedicando risorse e speranze è riferito in realtà ad un insieme di concetti che, solo in modo integrato ne delineano il risultato ricercato.

L'insieme dei concetti o direi meglio la galassia di risultato qui è rappresentata da:

- Creazione
- Innovazione
- Conoscenza
- Produttività
- Competitività

La ricerca è sempre più concorde nell'identificare degli indicatori che ne possono esprimere la loro intensità, questo per lo smodato bisogno impulsivo di misurare per confrontare e valutare risultati diversi fra loro nel tempo e fra situazioni similari.

La mia personale convinzione, è quella di credere sulla totale relatività di ogni tipo di espressione, anche alla più significativa e peculiare. In pratica non esiste niente che può avere lo stesso significato o addirittura lo stesso valore per ogni individuo, se non si riduce il campo di queste considerazioni ai pochi veri valori assoluti: penso alla pace, ai diritti umani ed a pochi altri indicatori (anche se non ne sono certo di ottenere un'intesa su più di un valore per volta).

Partendo dal concetto della relatività delle nostre "misurazioni", possiamo riflettere sulla convenienza e coerenza di mettere a confronto due organizzazioni sicuramente diverse, ma con gli stessi parametri valutativi e sul fatto che questo ci possa condurre a poter dare delle attendibili valorizzazioni¹. Certo esistono la logica dei coefficienti parametrici, ma spesso tutto ciò fa sopravvalutare o sottovalutare tutto il sistema o distorcerne il significato originale.

Eludendo quindi sulla necessità di dover per forza o solo produrre uno standard mondiale su come poter misurare questo tipo di risultato assoluto, possiamo concentrarci nel credere che sia più conveniente ed opportuno includere nel modello di valorizzazione, tutti gli elementi partecipanti senza alcun tipo d'esclusione.

L'espressione tutti, significa pensare ad includere e non ad escludere, per poi passare alla identificazione, schematicamente riconoscibile, degli ambiti che possono comporre il sistema organizzativo in analisi.

Quanti devono essere gli indicatori? Come e quando possiamo misurarli? Quali unità di misura dobbiamo adottare? Se utilizziamo tanti indicatori multidimensionali riferiti a tanti ambiti diversi, come facciamo a compararli? Quale peso esprimono?

Vista dalla parte del risultato, al momento anche a me ha dato questa apparenza, il livello di complessità è molto alto! Posso capire perché molti hanno pensato a trovare un modo per monetizzare ogni elemento, anche quelli qualitativi, utilizzando come unità finale il denaro. Io ritengo che debba essere fatto perfettamente il contrario!

La mia valutazione parte dal primo vero attore di questa ricerca, che tende a valorizzare con una misura lo sforzo compiuto in termini di valore aggiunto al fine di migliorare la propria esistenza, specie in ambito lavorativo, quindi economico e non solo: l'uomo.

Definizione dei parametri

Partendo dal presupposto che non si è in grado di valutare un proprio giudizio di valore su qualcosa di non circostanziato, contestualizzato e caratterizzato nei suoi dettagli peculiari, o che almeno non avrebbe alcun senso un giudizio di valore su di

¹ Dal controllo aziendale è nato il sistema di controllo commerciale (Business Control) per controllare gli obiettivi di mercato e di vendita, poi esteso nel controllo Marketing. È composto dal Sales Performance Management, Customer Satisfaction, Customer Loyalty e Profitability, Credit Analysis e Competitive Intelligence. Luca Quagini (2004) pag 84.

un parametro che misuri per esempio "la pace nel mondo", è logico pensare alla definizione di un insieme di principi o regole cui riferirsi per attivare un processo specifico di creazione per l'identificazione, la definizione e la gestione.

Però è anche sinonimo di saggezza il non perseguire l'idea che, basta fare un corretto algoritmo sotto il profilo dell'analisi matematica e logica, per garantirsi la produzione di risultati correttamente interpretati o interpretabili.

Tipologie dei parametri

Questo criterio di misurazione¹ e di valutazione che non tende ad enfatizzare il quantitativo ed il valore monetario, permette di interpretare al meglio quello che a mio modo di vedere dovrebbe essere il vero metro di ricerca, verità e coerenza. Secondo la mia visione si dovrebbe esprimere, soprattutto per tutti i membri dell'organizzazione e poi, se condiviso ma con molta più enfasi, anche per tutti coloro che ne possono entrare a conoscenza (*stakeholder*), il valore dell'armonia dei fattori produttivi nel rispetto di ciò che la comunità, rappresentata da tutta l'organizzazione, dovrà impiegare per ottenere e sostenere il pieno raggiungimento degli obiettivi proposti in quel periodo.

Bisogna tener presente che il concetto di parametro nella misurazione dell'incremento di valore è strettamente legato al volume della cella incrementale cui fa riferimento, quindi alle sue strette caratteristiche.

Per ottenere ciò, in ciascuna dimensione (organizzazione, risorse umane e processo di specializzazione) si potranno riconoscere l'emersione, durante il processo di specializzazione, di numerosi parametri che potranno trovare la loro caratterizzazione generale nelle seguenti coppie di raggruppamenti, che per loro definizione rappresentano sempre le loro rappresentazioni estreme:

¹ Il Prof Robert Kaplan e il suo equipe hanno messo a punto un nuovo sistema di misurazione, che fornisce ai dirigenti un diverso modello per tradurre gli obiettivi strategici di un'impresa in un set organico di misure di performance, che prende il nome di Punteggio Bilanciato. Questo modello si basa su quattro prospettive: economico-finanziaria, dei clienti, dei processi interni, della crescita e dell'apprendimento. La sua prerogativa è quella di bilanciare le influenze interne ed esterne che concorrono a influenzare le performance aziendali. Sultan Kermally (1997) pag. 45.

- ▶▶ Diretto – Indiretto: un effetto diretto è determinato dal non avere, fra ciò che la fonte ha creato ed il destinatario che lo riceve, nessun elemento che s'interponga, che ne possa limitare e deformare l'azione.

ESEMPIO▶▶ *Il costo delle risorse è un parametro diretto della produzione, mentre la produzione di documenti digitali è uno indiretto della complessità delle problematiche, per esempio.*

- ▶▶ Occasionale – Programmato: l'occasionalità è una qualità che esprime casualità e non causalità, imprevedibilità e non pianificazione, al contrario della programmazione che tende ad ottenere il massimo controllo.

ESEMPIO▶▶ *Il tempo perso dai blackout di energia elettrica è casuale, il fatto di doverlo subire non è programmato.*

- ▶▶ Continuativo – Ripetitivo: l'effetto costante esprime un'applicazione di un'azione di cambiamento uguale nel tempo in termini di intensità e significato. La continuità è sinonimo spesso di standard e di regolarità o mantenimento, quindi non prevede la ripetizione o la periodicità, proprio perché non ha termine o intervallo.

ESEMPIO▶▶ *Un'alta media di gestione dell'errore in un periodo medio-lungo è un fattore continuativo, la raccolta dati per sondaggi qualitativi all'inizio ed alla fine delle attività è un fattore ripetitivo.*

- ▶▶ Interno – Esterno: qualsiasi tipo d'organizzazione è caratterizzata da un ambiente interno, rivolto ai suoi aspetti ed influenze rientranti nel confine di delimitazione con le altre organizzazioni e da un ambiente esterno, riferito a tutto ciò che la circonda.

ESEMPIO▶▶ *I giorni di malattia dei dipendenti in un periodo, sono un fattore interno, la quantità di telefonate fatte da clienti o fornitori sono un fattore esterno.*

- ▶▶ Tacito – Esplicito: specialmente nella dimensione umana, il confine tra il detto o manifestato ed il non detto o celato è sempre stato ambiguo e non sempre così facilmente riconoscibile.

ESEMPIO▶▶ *La capacità di valutazione di come affrontare e valutare un rischio con un nuovo progetto è un fattore tacito, la capacità di descrivere i risultati di un sondaggio sulla fattibilità tecnica di uno sviluppo di un servizio informativo è un fattore o capacità esplicita.*

- ▶ Formale – Informale: per aspetto formale s'intende, quando ci si preoccupa soprattutto della forma, che riguarda le esteriorità, i formalismi, che prescinde dalla materia, dal contenuto, dalla sostanza, quindi è anche esplicito e solenne. Al contrario l'informale è condizione di maggiore libertà, più amichevole, semplice e privato.

ESEMPIO▶▶ *Una comunicazione ricevuta tramite un atto protocollato e certificato di una specifica di progettazione è un fattore formale, la confidenza fatta davanti alla macchina del caffè di un particolare di riparazione non scritto in nessun manuale è un fattore informale.*

- ▶ Lecito – Illecito: per effetto lecito s'intende ciò che è consentito dalla legge e dalla morale, ma anche dalla convenienza e dal decoro, questo non solo in ambito legislativo, ma anche di regolamento o normalizzazione interna, specie se riferita alle "Best Practice" ed agli standard, convenzioni o protocolli d'intesa definiti dall'organizzazione.

ESEMPIO▶▶ *E' lecito pagare la fornitura di una merce ordinata tramite un contratto stipulato fra le parti, è illecito fare delle "finte" volute per depistare la controparte.*

- ▶ Economico – Extra economico: per effetto economico non s'intende solo ciò che può avere delle pertinenze riferite al mercato, ai costi o ricavi, o alla produzione e successiva commercializzazione, ma in modo ancora più ampio alla monetizzazioni ed agli aspetti finanziari a questa collegati. Il fronte Extra economico è inversamente diretto su tutto ciò che non è economico, ma ugualmente monetizzabile.

ESEMPIO▶▶ *Calcolare quanto tempo i dipendenti fanno spendere all'azienda in termini di fermo di produzione durante la pausa caffè è un fattore economico. Voler monetizzare il beneficio nell'aver installato un condizionatore ambientale durante tutto l'anno è un fattore extra-economico.*

- ▶ Qualitativo – Quantitativo: la qualità esprime qualsiasi caratteristica, proprietà o condizione di una persona o di un oggetto ed è in grado di permettere di determinarne la sua natura e di distinguerla dalle altre. La quantità è sempre riferita ad una grandezza che può essere misurata o numerata.

ESEMPIO» *Misurare la durata di un processo è un fattore quantitativo, sapere quanto una persona empatica può influire positivamente nella chiusura delle assegnazioni dei progetti è un fattore qualitativo.*

- » Istintivo – Razionale: l'effetto istintivo è sinonimo di persona che agisce seguendo gli impulsi naturali più che la ragione, comportamento realizzabile solo dagli esseri umani. Razionalità e logicità nella nostra cultura sono sempre gemellati nel loro uso e consumo, mentre istintività e razionalità sono spesso a torto considerate delle antitesi. A mio modo di vedere queste ultime dovrebbero essere maggiormente considerate delle complementarità.

ESEMPIO» *Quando decido di creare un contributo è quasi sempre prodotto con una prima stesura d'impatto, in compagnia di una musica che mi crea il giusto "mood" e poi scrivo a ruota libera. Solo il giorno dopo comincio la gestione razionale e strutturata del contenuto.*

- » Locale – Globale: se per locale si deve intendere ciò che avviene nella propria organizzazione e nel territorio o ambiente in stretto contatto con quest'ultima, con globale l'estensione è planetaria quindi rivolta al mondo intero.

ESEMPIO» *Mappare le conoscenze all'interno della propria comunità interna è una dimensione locale, renderla ad accesso ed interscambio libero verso l'esterno, è raggiungere una dimensione globale.*

- » Manuale – Automatico: l'estremo manuale è tipicamente rappresentato dall'attivazione o implementazione direttamente svolta dall'uomo di procedure o processi o utilizzo di strumenti. L'altro estremo è riferito all'automatizzazione delle operatività che, nella media s'intende compiuta da dispositivi computerizzati o molto tecnologici.

ESEMPIO» *Produrre un documento elettronico manualmente significa aggiungere ogni elemento o cellula informativa personalmente, procedere tramite un'applicazione che in modo dinamico carica i contenuti informativi tramite un data base su di un layout predefinito e parametrizzato, significa produrre in modo automatico.*

- » Verticale – Orizzontale: questa coppia di parametri può avere un doppio senso, il primo è rivolto alla specializzazione o alla standardizzazione ed il secondo al ragionamento verticale e laterale. Con il parametro di

specializzazione ci si riferisce al dettaglio ed alla specificità, quindi alla personalizzazione, mentre con l'altro all'omogeneità ed al raggruppamento, quindi alla uniformità. Mentre, la differenza tra ragionamento verticale e laterale può essere ricercata nel pensare a quello verticale come ad un modello di pensiero più selettivo ed a quello laterale ad uno più inclusivo che tende a non scartare nulla.

ESEMPIO» *Un apprendimento verticale è dedicato a comprendere ed acquisire qualcosa di specifico, come la gestione di un'istruzione di un ciclo for con il linguaggio Php. Comprendere quali sono le componenti che governano la gestione dell'impaginazione di un elaborato, è un apprendimento orizzontale.*

Ogni raggruppamento deve essere concepito come un insieme universale, dove pur alla presenza di estremi o poli, si deve fare sempre riferimento ad un'unica entità. Bisogna pensare agli estremi come a qualcosa che riguardi lo stesso oggetto, per questo comunicanti fra loro ed allo stesso tempo auto riflettenti.

Processo di creazione

A questo punto sorge spontanea una domanda: "Ma come si possono creare dei parametri in una Meta-metodologia, dove per definizione si tende a non scendere nel dettaglio ma a definirne le regole schematiche per una progressiva specializzazione dei suoi principi?".

Credendo sempre che ragionare facile e leggero significa anche affrontare la complessità dal suo massimo grado di semplicità che il problema ci permette di affrontare in quel momento, la considerazione di base è che sicuramente quello che si vuole misurare già appartiene alle normali misurazioni che accompagnano quotidianamente il mondo degli uomini.

Quindi in fase di personalizzazione l'identificazione di ogni singolo elemento potrà essere facilmente misurato in una o più fattori dimensionali.

Come misurare la valorizzazione

Quando ho iniziato a riflettere su questo paragrafo, mi è venuto in mente una riflessione che ho “incontrato” al primo anno universitario, durante la preparazione di un esame di sociologia: l'ISU.¹

Molti hanno prodotto riflessioni su quanto è “incoerente” misurare la qualità, l'efficacia e l'efficienza dei sistemi produttivi di un paese, quindi anche la sua importanza in tanti altri ambiti non di poco valore, solo basandosi sul Prodotto Interno Lordo – PIL.

Studiando un po' l'argomento, si capisce subito che tutto si basa su alcune semplici riflessioni:

- ▶▶ Il parametro o indicatore è stato scelto perché si crede in questo modo di aver la possibilità poi di comparare ed esprimere giudizi sull'operato svolto da ogni paese di cui si ha i relativi valori di riferimento.
- ▶▶ Il Dio denaro ha vinto ancora ed ha guadagnato il giusto trono che gli competeva.
- ▶▶ Il parametro o indicatore è stato scelto proprio da un tipo di mondo totalmente interessato a far valore al meglio il proprio modello di valutazione.

La valutazione dell'ISU non rientra negli obiettivi della tesi, ma ne costituisce solo un trampolino significativo.

Se partiamo dal presupposto che si dovrebbe sempre misurare il grado di soddisfazione percepito dai membri che compongono il sistema organizzativo, tutto diventa molto più consequenziale ed a mio parere con maggior senso.

Il nostro risultato dovrebbe ricercare “l'espressione della misurazione di tutti gli indicatori percepiti in ogni ambito configurato, su cui ogni membro dell'organizzazione, dopo una preparazione finalizzata al raggiungimento di un sufficiente livello di consapevolezza, riesce ad esprimere il suo grado di percezione”.

Ogni ambito sarà composto d'indicatori sia di tipo quantitativo, su cui si potranno anche raggiungere più facilmente la matematicizzazione del valore, ed altri di tipo

¹ L'Indice di Sviluppo Umano (in inglese: HDI-Human development index) è un indicatore di sviluppo macroeconomico realizzato dall'economista pakistano Mahbub ul Haq nel 1990. È stato utilizzato, accanto al PIL (Prodotto Interno Lordo), dalle Nazioni Unite a partire dal 1993 per valutare la qualità della vita nei paesi membri (hdr.undp.org/hdr2006/statistics).

qualitativo, su cui bisognerà seguire i principi espressi dalle ricerche sociologiche e comportamentali, utilizzate anche nel marketing e nella comunicazione.

La misurazione qualitativa non è certo una novità, così come la ripartizione di valori altrimenti misurati quantitativamente classificati con coefficienti di ripartizione in percettuale o scale di Likert e derivate.

Quello cui bisogna, però prestare molta attenzione è che maggiore è il carico interpretativo da parte di ogni membro, quindi di quella parte che è sostanzialmente valutata ed interpretata soggettivamente dal membro dell'organizzazione, maggiore sarà lo sforzo interpretativo che l'organizzazione dovrà svolgere sui dati raccolti per ottenere dei risultati significativi complessivi.

Sinceramente non penso sia il caso di nominare quest'unità come **ISU**, anche se ne riprende molti dei principi costitutivi. Ma volendo si potrebbe facilmente prevederne un nome tipo "**I**ndice di **V**alorizzazione **U**mana" - **IMU**.

Quello di cui sono convinto è che anche il problema delle relazioni fra i diversi indicatori troverebbe una più semplice risposta, dovuto al fatto che, sempre sul principio della relatività di qualsiasi cosa riferita all'uomo, già prima espresso, sarebbe più diretto creare una lista di valori (tabella delle valorizzazioni) prioritari riconosciuti e condivisi da tutti nell'organizzazione, su cui e da cui basare il calcolo della risultante significativa o emergente.¹

Tabella dei Valori

Gli accordi fra persone in un'organizzazione sono il frutto di uno strato sociale, culturale e storico che nel tempo hanno trovato la propria collocazione e natura.

La Tabella dei Valori è un modo per descrivere quali sono i fattori di maggior prestigio e quale peso attribuirgli. Il tutto sempre in pieno accordo fra tutti i componenti e di pubblico dominio.

Questa tabella è quella che concretizza come e perché ogni individuo abbia tutto l'interesse ad assumere un certo tipo di atteggiamento per un certo tipo di

¹ Paolo Bigotto (Summit) ha ideato un nuovo sistema per la valutazione dei valori intangibili denominato "*Intellectual Capital Value*" che prevede una struttura a quattro aree per la classificazione dei *Asset Values*: Capitale umano, Relazioni sociali interne, Capitale strutturale, Capitale relazionale – Giampiero Vecchiato (2006)

comportamento, ovviamente in linea a quanto previsto dagli stessi piani dell'organizzazione.

La sua strutturazione dipende da quanto si vuole entrare nella valorizzazione del dettaglio, considerando però che a maggiore strutturazione corrisponde una maggiore complessità e rigidità di gestione.

La soluzione è istituirla, farla riconoscere ufficialmente da tutti e partire con una struttura molto semplice. Sarà poi la storia dell'organizzazione a fare il resto.

Ad ogni modo la logica è banale, ma molto efficace: sono le persone che, coinvolte personalmente ed istruite per poter valutare ed esprimere un proprio giudizio, cercano di raffinare le proprie valorizzazioni nel tempo.

L'obiettivo sarebbe quello di coprire la superficie creata tra dimensione organizzativa e risorse umane considerandone anche le relative priorità.

La definizione del parametro deve essere sufficientemente univoca e chiara, così come per la valutazione dei suoi valori, si possono utilizzare scale Likert o similari, quali più adatte allo scopo.

L'importanza del patto d'intesa

Il suo scopo principale è quello di stabilire in modo chiaro ed inequivocabile come ogni membro dell'organizzazione può concepire la salvaguardia delle proprie necessità pur condividendo anche quelle degli altri, specie quelle dell'organizzazione.

Il patto d'intesa estende e certifica le aspettative dei contratti di lavoro e del lavoro di rappresentanza sindacale.

Ha molto in comune con la nuova formula della carta dei servizi, presente in molti tipi di organizzazione.

C'è da sottolineare che l'organizzazione stessa fissa delle quote massime di impegno in termini di lavoro, di impegno, di ore di lavoro, ecc. cui ogni membro è tenuto a considerare.

L'unica eccezione può essere durante accordi particolari, gestiti a progetto, che comunque devono essere concordati fra i partecipanti in modo chiaro prima dell'ingaggio finale.

Questo è uno strumento molto importante per una corretta e conveniente gestione delle risorse umane, insieme con altri tipi: il regolamento interno, le evoluzioni di

carriera e molte altre attività. Ovviamente per esigenze di spazio non si vuole dare profondità a questo fronte molto decisivo e condizionante per quanto riguarda la motivazione, la fiducia e la qualità del lavoro nell'organizzazione.

Solitamente queste argomentazioni sono sottovalutate, dando al contrario maggior rilievo a quelle economiche, che in realtà valgono molto meno pur garantendo probabilità di successo anche economico molto superiori.

Confini concettuali

Prima di tutto questo tipo di misurazione del valore non è rapportato a livello macroeconomico, ma solo a quello microeconomico, il livello di complessità è troppo elevato e pone una soluzione ad un problema diverso, che risulta estraneo agli obiettivi della tesi.

Quello che interessa è l'organizzazione competitiva, quale unità produttiva di beni, prodotti o servizi, rivolti ad un mercato.

Seconda riflessione, sono d'accordo con l'articolo dell'economista Ferruccio Marzano¹, che pone delle proprie riflessioni sulle analisi empiriche di Easterlin sul "Paradosso della Felicità"², nel quale si presentano i risultati della ricerca che dimostrano come il grado di soddisfazione percepita con l'aumento del solo reddito segua un andamento gaussiano, perciò dopo un picco di valore massimo c'è un progressivo calare di soddisfazione recepita e valorizzata.

Il modello di valorizzazione non vuole sconfessare i principi economici, ma integrarli e rivalutarli nella sua integrazione assoluta nel volume del dominio del problema. Concordo con Marzano nel credere di "dare all'economia ciò che è dell'economia e alla sociologia o etica ciò che è della sociologia o etica". Una cosa sono i beni economici ed un'altra sono quelli morali, così come esistono delle differenze tra beni materiali ed immateriali.

¹ Note in margine al Convegno sul tema "The paradoxes of Happiness in Economics" – Università di Milano Bicocca 2003.

² L'anno 2007 pare sia iniziato all'insegna della critica ai modelli economici in riferimento alla loro inadeguatezza a dispensare felicità anche a chi li abbia perseguito con profitto. Il Paradosso della Felicità, trattato da Easterlin in realtà s'innesta in un più grande filone che tratta il nuovo fronte dell'economia della felicità o come altri l'hanno chiamata economia cognitiva. Su questo fronte, significativo l'articolo "A Non-Technical Introduction to the Economics of happiness di Andrew Oswald.

Quindi, è chiarito che non si vuole moralizzare l'economia, tipica espressione dell'imperialismo di una certa sinistra, così come non si vuole economicizzare la morale o l'etica, tipica espressione di una certa destra. L'obiettivo è quello di trovare un diverso modo di concepire la misurazione del valore a fronte di una risultante complessiva, da esprimersi con un'unità che meglio rappresenti i bisogni dell'essere umano.

Altro confine da chiarire è determinato, come già accennato, dal non credere possibile e coerente dover creare delle misurazioni con l'obbligo di doverle rendere confrontabili e parametrizzabili, tipica necessità dell'imperialismo occidentale. Valorizzare la differenza e l'unicità.

L'Indice di Valorizzazione Umana (**IVU**) esprime una misurazione valida solo per i membri dell'organizzazione che la compongono e valida solo per un certo periodo. Considerando la risultante complessiva, l'espressione della media dei valori di tutti i parametri definiti, potrà essere utilizzata come riferimento solo per la stessa organizzazione, sempre che non cambiano anche i termini di caratterizzazione concepiti come punti assoluti su cui tutta l'organizzazione è costituita.

Sommario dei risultati d'argomento

Quest'argomentazione penso debba essere considerata una delle maggiormente discusse in termini di attrito e discordia, nel non considerare una scelta non solo conveniente o possibile, ma neanche saggia. Basarsi su di uno dei principi di valorizzazione per un calcolo che non sia sostenibile solo da rigidi protocolli scientifici e matematici, magari anche dal ripetersi in un laboratorio "asettico".

Il risultato di questa argomentazione, è ridimensionare i valori non solo economici, ma anche scientifici, senza incorrere nel positivismo (empirismo + logica razionale), ma non facendosi neanche imbavagliare dai parametri e dai test di attendibilità. Bisogna dar fede maggiormente alla natura umana ed alle sue qualità armoniche e non alla normalizzazione standardizzata, che si potrebbe anche soprannominare "accanimento matematico", ovviamente questa non vuole essere una spinta alla visione metafisica, ma al buon senso, capacità che l'uomo può facilmente allenare e sviluppare.

Sommario dei risultati della parte

La comprensione di questa parte è di vitale importanza, perché affronta tutte le tematiche che sostengono la preparazione teorico-concettuale della Meta-metodologia.

Come detto più volte la teoria e la pratica sono inscindibili, ma se analizzate prima separatamente e poi in modo integrato, a mio parere, permettono di valorizzarne meglio i loro due punti di vista, diametralmente opposti ma complementari fra loro.

Il lettore dovrebbe essere pronto a passare alla parte che fa da ponte agli aspetti operativi e pratici, quella applicativa.

Nulla toglie che si può sempre tornare a spunti di lettura non sequenziale, anche perché la stessa struttura della tesi lo prevede.

Parte Applicativa

Perché fra la parte teorica e quella pratica è stata inserita quella applicativa?

Quest'area intermedia è stata creata proprio per enfatizzare il valore della teoria, maggiormente predittiva e riferita ai modelli di pensiero e della pratica, più orientata al risultato ed alla correzione in corso d'opera. L'obiettivo finale per l'organizzazione è sempre quello di raggiungere con la più grossa probabilità il miglior risultato possibile in un periodo di riferimento breve, tramite l'impiego delle risorse possedute, ottenuto con il miglior progetto sostenibile.

Una sorta di intercollegamento fra il momento in cui si deve pensare ed apprendere e quello in cui decidere ed agire.

Comprendere al meglio ed in modo dinamico e progressivo come comprendere e sviluppare la sensazione trasmessa dall'insieme delle nostre percezioni, è estremamente importante per visualizzare la realtà in cui l'organizzazione gravita e si trasforma.

Una serie di linee guida e d'iniziative di approfondimento che aiutano sicuramente a questo scopo, sia sul fronte operativo, riferito alle attività applicate sull'organizzazione, che su quello applicativo, riferito alla gestione tecnologica per l'organizzazione.

Sul concetto della valorizzazione si insisterà molto, in quanto a mio modo di vedere e concepire la realtà, è la valorizzazione che può permettere la monetizzazione e non il contrario. Questo conduce al fatto che i costi ed i ricavi sono sempre in relazione diretta con la valorizzazione, di conseguenza lo stesso vale per i benefici o i sacrifici che possono essere riferiti sull'organizzazione.

La realtà operativa

Per dare un senso non solo teorico ma tendenzialmente pratico, ho voluto come già accennato, inserire tra la parte pratica e quella teorica questa parte applicativa, appunto dedicata all'applicazione della Meta-metodologia.

Se la funzione applicativa è propedeutica a quella pratica, a mio parere anche il momento in cui ci si organizza per essere applicativi (realtà operativa) può essere propedeutico al momento in cui ci si appresta ad agire (realtà applicativa).

Questa macro argomentazione quindi è dedicata a facilitare l'applicazione della meta-metodologia, analizzandone le attività precedenti che ne vogliono rappresentare la corretta preparazione della messa in opera delle attività programmate.

Quali sono le maggiori difficoltà da superare

Non esistono difficoltà uguali per tutti, quindi bisogna saperle individuare in ogni organizzazione, riferite al periodo in oggetto. Forse la domanda più coerente sulle difficoltà in termini di quantità e gravità è "Quali sono i requisiti minimi da tener presente in un'organizzazione per poter applicare questa Meta-metodologia in modo da ottenere la misurazione di un incremento positivo?".

Direi che facilmente ci si può riferire al [decalogo \(298\)](#) preparato nella parte pratica per la selezione dei casi di studio ed a tutto il processo che lo riguarda.

I due fattori su cui si può fare una concreta osservazione sono: il primo è la sommatoria della situazione in essere nell'organizzazione, riferita all'area espressa tra dimensione dell'organizzazione e risorse umane, considerando di voler attivare il modello di valorizzazione per interventi nella sfera **Apprendimento & Conoscenza**, il secondo è quello pertinente al grado di cambiamento o indice di resistenza al cambiamento espresso dalle persone che la formano. Fra i due quello sicuramente più compromettente è il secondo, sia in termini di tempo che sulla probabilità di successo. Un basso primo fattore richiede una gran forza sul cambiamento, che incide sull'organizzazione in termini di motivazione e coesione.

Tra il dire ed i fare ...

Nella media, tutti gli imprenditori o i manager sono concordi con i principi di base espressi dalla Meta-metodologia qui esposta. Come confutare o contraddire l'importanza della sfera **Apprendimento & Conoscenza**, per l'obiettivo comune della competitività. Poi però nella messa in pratica tutto assume un altro aspetto, ecco alcuni classici esempi che possono compromettere l'applicazione della Meta-metodologia.

ESEMPIO» *Non essere coerenti sulla gestione delle risorse umane: non è tanto importante lo stile più o meno progressista, ma diventa impossibile poter raggiungere risultati soddisfacenti senza un alto grado di fiducia e piena collaborazione con tutti i membri dell'organizzazione. Al contrario di quello che si è portati a credere, la fiducia e la motivazione non si ottengono*

tanto con incentivi economici diretti, quanto con quelli di valore non economico indiretto.

ESEMPIO» *Non dare spazio al cambiamento: se non si capisce che, proprio l'estrema attenzione alla contingenza condiziona il futuro a farla diventare sempre più l'unica scelta credibile, ed allo stesso tempo a portarla al progressivo declino di tutti i propri standard qualitativi, fino alla loro saturazione, non ci sarà mai spazio per un "nuovo inizio".*

ESEMPIO» *Aver paura a condividere: dare troppa importanza a quello che si sa e poca a quello che non si conosce o capisce. Questo comporta la creazione da una parte delle "memorie storiche", quali esempi di concentrazione inorganica del sapere e da un'altra di un lento sviluppo dovuto ad un basso grado d'apprendimento, sia di nuova conoscenza per l'organizzazione che per ogni membro.*

Studio dell'approccio più conveniente

L'approccio indica come ci si presta o ci si riferisce ad una relazione, un contatto o ad un problema e ne caratterizza su più punti di vista, l'atteggiamento sostenuto dai soggetti interessati, che a loro volta attivano non sempre coscientemente un comportamento. Questo ultimo è il responsabile della definizione e scelta delle azioni che ne esprimono indiscutibilmente i propri intendimenti logici, razionali ma anche istintivi o impulsivi.

Approccio casuale

Si comincia da qualsiasi fattore, evento, persona, progetto o altro, inconfutabilmente disponibile ad un'evidente applicazione di valore. Questo significa che l'atteggiamento prestato è del tutto libero e istintivo, assolutamente non pianificato se non da esperienze pregresse.

ESEMPIO» *Cominciare un'attività da uno spunto divertente ed assolutamente non ragionato e seguirne il flusso creativo, partendo da qualsiasi punto e per qualsiasi livello di astrazione.*

Approccio strutturato

Si cerca prima di capire cosa ogni membro dell'organizzazione desidera, poi se ne fa una forza convergente e si passa a strutturare come incrementare i fattori di

maggior valore aggiunto. Questo significa che il nostro modo di pensare ed agire sarà molto riflessivo e logico, quindi formale e poco spontaneo.

ESEMPIO» *Creare un'intranet partendo dalle informazioni che gli utenti vogliono trovare pubblicato per condividerne il contenuto.*

Approccio condizionato

Spesso non è il caso, ma è la necessità pianificata che determina cosa fare, quando, perché e con chi. La differenza con l'approccio casuale è che ci si affida al caso, questo pone la sua attenzione a fattori prevedibili perché programmati, ma ugualmente liberi di emergere e svilupparsi in modo imprevedibile ma condizionato.

ESEMPIO» *La partecipazione ad un concorso, è un evento condizionato da regole e vincoli da rispettare, in termini di inizio, durata e modalità.*

Approccio creativo

Questa tipologia è più indirizzata nel campo della **Ricerca & Sviluppo**, in pratica non si parte da vere esigenze o dalle casualità o dalle causalità, ma da un sogno o una fantasia cui si può arrivare solo con un atteggiamento creativo e di massima inventiva. In pratica sarà la **Ricerca & Sviluppo** a mostrare qualcosa che fino a quel momento non si è mai neanche creduto possibile.

ESEMPIO» *E' l'inizio di un'avventura, si parte da un'intuizione e ci si avventura con livelli di astrazione sempre più fini. Di solito è distinta dall'applicazione di un principio o da una metafora o da una similitudine di diversa origine. Lo spunto può provenire da film, libri, pubblicità, ecc.*

Approccio condiviso

Per realizzare qualcosa di valido ed interessante, spesso serve una bella idea iniziale da poter poi sviluppare in progetto e quindi realizzare. La questione è che non sempre si ha a disposizione una bella idea, anche perché quasi sempre quando serve non si sa proprio da dove poterla prendere o trovare o da chi poter andare.

In questo caso l'idea è prodotta dalla comunità e da ogni suo membro, non importa quanto definita, l'importante è che da subito o dopo una prima analisi, tutti ne possano riconoscere la sua validità ed il suo valore.

ESEMPIO» *Il "maggiolone" della Volkswagen è stato creato con un sistema di raccolta di piccole idee scritte a mano su piccoli foglietti di carta ripiegati e imbucati in modo anonimo in una cassetta di raccolta.*

Creazione del Modello di riferimento

Il modello di riferimento nasce dalla continua specializzazione del modello d'ingegnerizzazione, tramite un processo che ne raffina dinamicamente le sue caratteristiche con un grado di personalizzazione sempre maggiore.

Questo permette di comprendere che in realtà, dato che il modello di riferimento è un risultato, non può essere indipendente dalla sua costituzione. Tutto dipende dal processo di personalizzazione dinamica cui in realtà bisogna prestare molta attenzione.

Il processo di personalizzazione conduce alla gestione del cambiamento, portando l'organizzazione a trovare un equilibrio con il mondo esterno con cui interagisce e con il suo mondo interno che la costituisce, adattandosi flessibilmente alle sollecitazioni. Questo principio di adattamento però deve sempre far fede ai propri obiettivi ed ai propri principi costitutivi.

La creazione del modello di riferimento si traduce nel creare e mantenere nel tempo un processo di gestione del cambiamento in grado di mantenere la propria individualità pur ricercando un'armonia con l'ambiente con cui l'organizzazione entra in contatto.

Visione integrata e sistemica

Come può essere possibile adattarsi alle esigenze ed allo stesso tempo rispettare i propri obiettivi? Quello che in genere preoccupa l'uomo è l'incognita, ciò che non si capisce o conosce. Tutto ciò può essere tradotto sforzandosi a non guardare alla sola contingenza, ma soprattutto al medio e lungo termine.

Questo risultato è possibile solo tramite una visione integrata delle proprie decisioni su tutti gli ambiti coinvolti, cercando la dove e quando serve una modifica o una rettifica di ricercare subito il nuovo equilibrio di tutti i fattori che compongono il sistema.¹

ESEMPIO▶ *Definire delle strategie di marketing e dopo aggiungere l'approccio socio-culturale e psico-sociale a quello dominante di estrazione*

¹ P. Watzlawick – ha coniato il concetto di sistema, dove ogni sua parte è in rapporto con tutte le altre, in modo tale che ogni singolo cambiamento di una parte procura l'adattamento di tutte le altre

economica, significa rivedere anche le strategie precedentemente studiate sulla segmentazione del mercato e sul posizionamento del prodotto.

Creare una commissione mista che governi il cambiamento

Come già detto il cambiamento non si può né evitare, né obbligare, si può solo gestire, così come gli errori. Questa riflessione conduce alla naturale osservazione che il processo di cambiamento applicato ad un'organizzazione non può essere gestito da una sola persona ed anche non volendo non può non esserci. Sicuro che se non gestito e governato sarà lo stesso presente e libero di disseminare paura e terrore.

Anche se questa persona di riferimento può aver accumulato e vissuto alti livelli di conoscenza ed esperienza, non sarà mai in grado di sostituirsi all'organizzazione. Può rappresentarla, viverla ed esserne partecipe, ma non può cambiarla.

Si dice che "l'uomo non può controllare tutto, ma può sicuramente condizionare ciò che lo circonda". Il principio è lo stesso.

Soggetti selezionati che con il loro comportamento ed il loro operato possono in modo integrato condizionare l'operato dell'organizzazione, gestendone il cambiamento, non subito o voluto ma, reso possibile, quindi sostenibile.

Enfatizzare il comportamento positivo

Questa leva è stata studiata da molti scienziati sia in economia che in scienze politiche e della comunicazione o informazione: è molto più saggio facilitare ed enfatizzare il comportamento positivo e voluto che punire e reprimere il comportamento negativo e da tutti aberrato.

Risultato, questo è stato insegnato dalla storia di molti governi di sinistra o di destra, è molto meglio reprimere e tassare che promuovere e dare incentivi.

Questo avviene anche nelle aziende, specie quando si parla di cambiamento imposto e poco condiviso, diciamo pure solo informato.

L'importanza di un sistema informativo bidirezionale formale ed informale

Nell'era dell'informazione le vere risorse prime sono: le relazioni. Con questo termine si possono coinvolgere:

- Dati, quali unità informative oggettive.
- Le vere informazioni, che ne aggiungono il senso, il significato ed il contesto.
- La conoscenza, che si ottiene con la comprensione e la valorizzazione delle relazioni tra le informazioni.
- L'esperienza, che rappresenta l'applicazione variegata ed integrata della conoscenza nel tempo.

La teoria dell'informazione e quella della comunicazione hanno dimostrato da tempo l'importanza, non solo della sorgente, del mittente, del codice, del canale, del contenuto e del destinatario, ma anche quella della rete e della comunità.

Non ci sarebbe alcuna condivisione, collaborazione o cooperazione senza il rispetto di questi principi.

Tenendo conto dell'importanza di dover coprire tutte le tipologie possibili di dati, informazioni, conoscenze ed esperienze che possono in modo diretto, indiretto, occasionale, continuativo o ripetitivo, interno o esterno, tacito o esplicito, formale o informale, lecito o illecito, gravitare o fluire nell'organizzazione, il sistema informativo cui si deve far riferimento dovrà anche essere predisposto ad un flusso d'interazione bidirezionale.

La bidirezionalità raddoppierà le normali potenzialità di un tradizionale sistema monodirezionale, permettendo l'interscambio delle posizioni mittente <> destinatario.

Comunità d'apprendimento

Come si fa a capire o definire in un'organizzazione chi insegna e chi impara o apprende? La finalità di quest'interrogazione è d'estrema importanza per comprendere quanto è importante per un'organizzazione sviluppare in modo permanente un proficuo ambiente di gestione del sapere, in cui far vivere una propria comunità d'apprendimento, la sola in grado di dare questo tipo di risposta.

Se è vero com'è vero che tutti gli uomini hanno bisogno di apprendere per poter sostenere la propria esistenza, lo stesso si può dire nel affermare che solo chi sa ha la possibilità, il dovere e la convenienza a distribuire la propria conoscenza.

La comunità d'apprendimento non necessariamente deve svilupparsi entro i confini dell'organizzazione, ma può espandersi anche all'ambiente esterno, al fine di aumentare la ricchezza e la diversità della conoscenza condivisa.

Sistema informativo distribuito

Per qualsiasi tipo di organizzazione, la necessità di servizi informativi di carattere distribuito, quindi totalmente in rete, ad oggi è diventata una costante cui non si può più trovare soluzione alternativa.

Se questa osservazione è sufficientemente condivisa da molti, quello che, però nei fatti non trova facilmente riscontro è la concezione e quindi la realizzazione di questi servizi informativi, che, ripeto, sono di estrema importanza per l'operato di un'organizzazione, tanto da poter essere equiparati ad apparato venoso di un corpo umano.

Quello che si tende a realizzare è ancora troppo vicino ad un giornale, nel quale pochi scrivono e pubblicano e molti leggono. Con l'avvento di internet i ruoli tra editore ed autore si sono fusi ed interfacciati fra loro.

Quello che oggi s'intende è un sistema che risponde alle seguenti considerazioni:

- Identificazione dei produttori di contenuto per ogni tipologia informativa, cui è delegata la produzione e pubblicazione del loro sapere.
- Possibilità di poter collaborare ai contenuti da parte di tutti i componenti.
- Alta strutturazione dei contenuti.
- Funzioni di ricerca avanzate.
- Storicizzazione dei contenuti.
- Utilizzo integrato ed avanzato dei servizi di comunicazione a distanza.
- Alta accessibilità ai contenuti per tutti.

La mancata soddisfazione di queste osservazioni comporta una progressiva perdita d'incremento del valor aggiunto nell'organizzazione, ed in particolar modo la sedimentazione di comportamenti egoistici, dissociati ed accentrati.

Creare una lista di punti critici prioritari su cui fare iterazione

Parlare e comprendere cosa s'intende per ricercare celle o sacche volumetriche d'incremento di valore aggiunto in un'organizzazione, ormai dovrebbe essere un risultato acquisito. Mentre comprendere come poter realizzare questo tipo di considerazione o risultato, forse o sicuramente potrebbe creare dei problemi o delle confusioni.

Per punti critici prioritari, s'intende l'ordinamento prioritario di un elenco di punti o fattori strategici ritenuti interessanti dal punto di vista del miglioramento espresso

per l'organizzazione, con riferimento alla tabella valoriale condivisa ed alle valorizzazioni percepite dai membri che la compongono (IVU).

Ovviamente la priorità esprime il livello di sensibilità percepito dall'organizzazione, che ovviamente può, non solo cambiare per ogni organizzazione, ma che può anche variare nel tempo nella stessa organizzazione.

L'iterazione esprime la necessità costante di dover riconfermare oltre la presenza del fattore presente nella tabella di valorizzazione, anche il suo valore percepito. La periodicità dell'aggiornamento, è regolata in base alle caratteristiche della stessa organizzazione.

E' importante non confondere la tabella di valorizzazione, che indica le priorità dei fattori cui tutti i membri dell'organizzazione fanno fede e ne sono sensibili, dalla lista di punti critici prioritari, che esprime le celle o sacche volumetriche su cui poter fare maggior attenzione. Il fine è quello di massimizzare l'incremento di valore aggiunto in quel momento creato nell'organizzazione con il minor impiego di risorse, con il minor rischio o stato di incertezza espresso dal cambiamento per il raggiungimento del risultato.

Tipologie di celle o sacche d'incremento di valore

Tramite i sondaggi prodotti, i dati e le informazioni che man mano giungono dalle misurazioni quantitative e qualitative dai vari strumenti utilizzati nelle varie modalità, è possibile incrociare differenti tipologie di analisi che tendano a chiarire la definizione dei punti di maggior evidenza. L'obiettivo di tutte le analisi è far emergere la presenza di celle o sacche che volumetricamente possono orientare il miglior intervento.

Pur orientando le considerazioni verso una tendenza positiva e costruttiva, pare poco conveniente ricercare e dare preferenza ai fallimenti, alle disfunzioni, alle resistenze, agli aspetti negativi ed alle difficoltà, piuttosto che ai problemi.

Basandosi su queste riflessioni si possono evidenziare queste categorie di celle o sacche, che ne estremizzano volutamente le espressioni:

- ▶ Trasformare gli insuccessi in successi: si è in grado d'imparare più dagli insuccessi e dalle sconfitte che dalle vittorie.
- ▶ Trasformare i successi occasionali in permanenti: il fatto di aver ottenuto un successo, spesso crea più danno che beneficio. Come si dice "E' più facile passare dalle stelle alle stalle che il contrario".

- ▶ Trasformare i successi di basso livello in alto livello: la mediocrità è positiva solo se concepita come condizione transitoria, mentre può esserlo se diventa una costante.
- ▶ Trasformare i successi conclamati in infiniti: pur ammettendo l'utopia potenziale per tutti gli esseri viventi, di "vivere sempre fra le stelle", la storia insegna che la permanenza al successo, a fronte di un certo tipo di comportamento e d'atteggiamento, quindi di modelli di pensiero e azione evoluti, non solo è realizzabile, ma permette anche l'immortalità.

Strumenti e parametri da monitorare

Non si può certo pensare di analizzare incrementi di valore aggiunto prodotti nel tempo da un intervento nella sfera **Apprendimento & Conoscenza** di un'organizzazione, senza aver individuato gli strumenti più adatti ed i parametri più attendibili da monitorare, al fine di poter sviluppare delle analisi rilevanti.

La ricerca ha dimostrato che l'uomo è da sempre stato legato al valore dello strumento o dell'utensile, perché se non avrebbe le mani, come primo strumento utensile, non avrebbe potuto realizzare il suo sviluppo evolutivo fino ad ora.

Questo dimostra l'importanza di definire ed aggiornare prima di tutto quali sono le proprie necessità e di conseguenza quali potrebbero essere gli strumenti disponibili da poter utilizzare e successivamente, se questi non dovessero ancora essere stati realizzati, provvedere ad inventarne di nuovi. Questo spiega due grandi tendenze: la maggior parte delle invenzioni derivano da modifiche di prodotti esistenti migliorati; molti sono i brevetti che utilizzano la conoscenza acquisita da settori di competenza e finalità totalmente diverse dalla loro.

La scelta degli strumenti porta inevitabilmente all'identificazione e classificazione di quali parametri monitorare, ed in particolar modo della loro priorità di valore espressivo.

A questo fine può essere d'aiuto riferirsi alle regole di classificazione utilizzate nella Programmazione Orientata agli Oggetti tra concetti e classi.¹

¹ Mi riferisco all'associazione concettuale riferita alla Programmazione Orientata agli Oggetti (OOP, Object Oriented Programming) ed ai suoi basilari concetti su cui, come filosofia di pensiero, anche altri settori (sociologia e scienza delle organizzazioni) hanno trovato delle

Tassonomia evolutiva

Garzanti¹ ne definisce il significato di tassonomia, affermando “la disciplina che si occupa della classificazione e della nomenclatura degli esseri viventi – ordinamento sistematico” e questo ci può aiutare nel comprendere quanto è importante la definizione di una propria struttura di classificazione dei parametri da monitorare.

In realtà la questione della progettazione tassonomica passa attraverso problemi di natura ontologica², che se affrontati degnamente aprirebbero un fronte di ricerca espositiva troppo impegnativa ed ingombrante.

Il consiglio è quello prima di tutto di non sottovalutare questo aspetto della ricerca e di non pensare di poterlo risolvere totalmente prima di iniziare l'applicazione della Meta-metodologia sulla propria organizzazione.

Confini concettuali

Ovviamente non si può e non si spera di riuscire a prevedere tutte le situazioni che si pensa possano essere significative alla simulazione di problematiche di verità e di applicazione pratica. Uno sforzo comunque in questo senso è stato almeno tentato.

Sommario dei risultati d'argomento

Quest'argomentazione ha il privilegio di garantire una buona preparazione su un tipo di terreno che non sempre nelle esposizioni teoriche ed accademiche si vuole affrontare. La messa in pratica, il cercare di mettersi nei panni di chi da lì a poco deve affrontare operativamente situazioni ed ambienti simili, è a mio parere importante per un percorso di apprendimento.

degne applicazioni: l'ereditarietà, l'incapsulamento informativo, il polimorfismo, l'istanza, le proprietà, i metodi, le funzioni, le classi, le superclassi.

¹ Garzanti Linguistica - www.garzantilinguistica.it/index.html.

² Per far esprimere la grande attualità di questa disciplina, pensata da Parmenide (505-504 ac. appartenente ai presocratici), riporto una significativa citazione di Hegel, colui che la collocò al centro dell'attuale interesse filosofico “tutto il reale è razionale, tutto il razionale è reale”.

Il teorema della valorizzazione

Il termine valorizzazione trova molte collocazioni durante l'esposizione, questo fa facilmente comprendere l'alto grado d'importanza espositiva e concettuale. Questo paragrafo è dedicato all'identificazione dei meccanismi di valorizzazione da sviluppare durante lo studio degli interventi in oggetto, specie se di progetto.

La motivazione principale di questa multi collocazione è determinata dal fatto di ritenere che molte delle critiche o delle resistenze all'apprezzamento della Meta-metodologia qui esposte possano essere causate proprio da un differente concetto di valorizzazione o di priorità in termini di strategicità nel raggiungere gli obiettivi della tesi.

Qual è il fattore di valore primario?

Spesso si è portati a credere che, come spesso si dice, "tutto gira intorno ai soldi", quindi in un sistema organizzativo è logico pensare che la prima grandezza su cui far gravitare tutte le altre sono le risorse finanziarie. Questo porta a pensare che anche la stessa economia poi ne debba subire la stessa considerazione.

La mia riflessione parte dal presupposto che da almeno cinquanta anni esimi ricercatori e premi nobel (uno per tutti George Katona) hanno dimostrato che i fattori economici sono sempre condizionati dal comportamento umano e che questo fattore di condizionamento poi non sia altro che la risposta emotiva, spesso non così razionale, ad uno stato perdurante di insoddisfazione o precaria serenità dell'individuo.

I modelli di valorizzazione cui faccio riferimento, sono basati sull'unico vero valore cui la stessa costituzione fa riferimento e la stessa organizzazione ne è costituita e rivolge i suoi beni o servizi: l'uomo.

Questa premessa non significa assolutamente non riconoscere attendibilità e rispetto ai principi economici ed alla gestione finanziaria, ma al contrario dimensionarla per quella che penso sia stata la sua primaria funzionalità: quella di strumento e non di fine.

Molto interessante anche l'apertura dell'anno 2007 al binomio felicità – economia, su cui si sta parecchio dibattendo anche con congressi e produzioni editoriali di

formato assolutamente scientifico ed accademico¹. Una ricerca, ha dimostrato che i paesi più felici sono quelli dell'America Latina eccetto per qualche paese arabo e per il Canada, a dispetto delle proprie condizioni economiche e politiche questi popoli sono quelli che maggiormente percepiscono gli effetti di uno stato di felicità.

Per comprendere questo passo molto importante, ovvero quello di dimostrare che non è vero che tutto gira intorno "ai soldi", ma che sono le persone che lo intendono con questo determinato valore che gravitano intorno a questo e che poi sono le stesse che tendono a dimostrarlo in questo senso. Io consiglio il percorso a ritroso.

Se in un sistema organizzativo si raggiunge il vero valore dell'armonia, quale equilibrio di tutti i fattori che possono trovare collocazione, gli essere umani che la compongono raggiungono anch'essi un sufficiente livello di soddisfazione e di serenità in ciò che fanno e per la loro esistenza. Questo permette di attivare un insieme di comportamenti che facilitano le attività economiche ed il raggiungimento degli obiettivi del sistema organizzativo interessato.

Queste osservazioni portano all'immensa quantità che la letteratura dell'ultimo secolo ha dedicato sul tema uomo – denaro – felicità.

Concordo su quanto scritto da Ugo Arrigo e Marco Bordelli², che il dibattito della relazione tra felicità ed economia pur essendo partito da Aristotele è ancora molto dibattuto e che da sempre ha avuto riflessioni nettamente opposte tra posizioni positive e negative. Partendo dalle perplessità di come risolvere le valutazioni di valore totalmente soggettivo, quindi poco confrontabili ed assolutamente volubili e di alta variabilità, il riferimento in questo momento è diretto alla relazione tra reddito e felicità.

Sono d'accordo anche su Stuart Mill che afferma "E' meglio essere un essere umano insoddisfatto che un porco soddisfatto; meglio essere Socrate insoddisfatto che un imbecille soddisfatto", in merito all'essere d'accordo sui giudizi di valore.

Che dire dell'affermazione di Easterlin: "La crescita del reddito non porta comunque ad un aumento del benessere, tanto per le persone ad alto che per le persone a basso reddito, poiché essa genera una crescita equivalente nelle aspirazioni

¹ Happiness: A History - By Darrin M. McMahon - Atlantic Monthly Press.

² "Alcuni aspetti problematici nel dibattito su Happiness and Economics" – Società italiana di economia pubblica – Dipartimento di economia pubblica e territoriale – Università di Pavia .

materiali, e l'effetto negativo di quest'ultima sul benessere soggettivo taglia da sotto il positivo effetto del primo".

Sembra esserci concordanza tra autonomia e soddisfazione, come elementi di felicità, così come si comprende la discordanza tra effetti di crescita di reddito e grado di felicità percepita.

Molto importante è l'intervento di Hahn: "L'utilità procedurale significa che le persone non valutano solo i risultati effettivi, cioè il "che cosa", ma anche le condizioni e i processi che portano a quei risultati, cioè il "come". L'utilità procedurale rappresenta dunque un approccio totalmente differente al benessere umano rispetto all'approccio standard utilizzato nella scienza economica. Il concetto economico di utilità è orientato al risultato: l'utilità individuale è vista come una conseguenza dei benefici e dei costi associati a risultati strumentali. Al contrario, l'utilità procedurale è riferita alle soddisfazioni non strumentali, di segno positivo e negativo, dei processi". L'utilità procedurale è di tipo edonistico, mentre quella degli stati finali è di tipo strumentale.

Anche Keynes ha scritto sul tema in un saggio intitolato "Prospettive economiche per i nostri nipoti" (1931), con la distinzione tra bisogni assoluti e relativi, maggiormente dedicati al nostro senso di superiorità, questo determinato dalla sua necessità di garantirsi l'agiatezza. Keynes ha detto "In un futuro l'uomo dovrà solo preoccuparsi di come impiegare il suo tempo libero e la sua saggezza".

Addirittura Tibor Scitovsky ha formulato la "Teoria dell'infelicità nelle società capitalistiche" (1976), basata tutta sul fatto che il consumatore ha sempre maggiori e repentine stimolazioni di soddisfazione, dovute all'acquisto di beni materiali sempre diversi, questo a sua volta ha come conseguenza di credere in una proporzione diretta tra beni posseduti e grado di soddisfazione.

Scitovsky individua così i beni che generano comfort, che possono anche essere noiosi ma appaiono essenziali per il benessere materiale; mentre i beni che generano "stimulation" potranno anche essere interessanti da un punto di vista psicologico ma, non è detto che, ad un più attento esame, si rivelino anche utili in senso non psicologico.

Poi c'è il contributo di Hirschman che crea il rapporto piacere-benessere ed afferma che "il piacere da questo generato è immensamente accresciuto dalla contemplazione narcisistica del risultato dei propri sforzi per migliorarlo".

La regola principe rimane la seguente - il benessere materiale non sempre concorda con quello psicologico, quindi possono mantenersi distinti. Il benessere materiale si gode solo allo stato finale, mentre quello psicologico anche durante la procedura.

Ugo Arrigo e Marco Bordelli concludono dicendo che l'economia deve fare l'economia, questo mi sembra anche onesto. Il punto è che l'uomo ha sempre la possibilità di scegliere come attivare i suoi pensieri e le sue azioni.

Quindi, invece di riconfermare un valore assoluto cui noi in realtà vogliamo aver conferma, forse, specie per le sorti che interessano un'organizzazione, sarebbe più saggio cercare di capire cosa si è in grado di fare per aggiungere valore in modo incrementale, non dico senza investire soldi o risorse, ma almeno senza aggiungerne in modo esponenziale ed assoluto, trasformandoli da mezzo a fine. Spesso con questo tipo di approccio si scopre che addirittura si riesce a risparmiare.

ESEMPIO» *C'è una grande tendenza nelle società nell'ostinarsi ad utilizzare la tecnologia secondo i propri principi tecnocrati, senza badare spesso al pieno rispetto al utilizzo degli standard Web. Così facendo si costringono a grossi investimenti, lunghi tempi e alto rischio ed incertezza. Al contrario cambiando l'organizzazione e la concezione, non solo della programmazione ma, dell'analisi degli standard, si riesce ad aumentare non solo l'accessibilità ma anche la visibilità del proprio sito, spendendo meno e con minor rischio legale, di mercato ed organizzativo.*

Diversi mercati della conoscenza da poter sviluppare: interni ed esterni

Questo è un fronte che non si è ancora fatto breccia nelle teste degli imprenditori, ovvero, capire quanto valore si è accumulato e di che tipo, significa anche poterlo fornire o interscambiare non solo all'interno della propria organizzazione ma anche e soprattutto all'esterno¹.

Un mercato della conoscenza business to business o business to customer o customer to business non solo è fattibile, ma è anche conveniente e strategico.

Quando si parla di comunità, si può dire di poterne riconoscere di diversi tipi, anche se le differenze sono spesso molto velate e poco indicative sul lato pratico.

¹ Maurizio Traversari (2003).

La comunità virtuale è quella che si distingue dalle altre per il fatto di essere totalmente su Internet e non in presenza. Ne può condividere gli ambienti, ma la sua genesi ed il suo ambiente primario è quello virtuale.

La comunità di pratica si distingue per il fatto di essere maggiormente dedicata a processi d'iniziazione, d'inserimento, dove gli esperti aiutano a crescere i novizi.

La comunità verticale è un tipico ambiente dedicato ad un settore professionale specifico.

La comunità di conoscenza si distingue per essere maggiormente dedicata alla distribuzione ed alla ricerca d'esperienze, competenze e capacità. In particolar modo sulla rete di relazioni di "Chi sa cosa" e di "Cosa sa chi"¹. Inoltre dà risalto ad ogni soggetto al profilo professionale in forma evolutiva, valutativa e valoriale, all'accesso diretto al sotto-sistema per la gestione delle risorse, nonché delle attività e dei risultati perseguiti in ottemperanza all'altro sotto-sistema rivolto ai fattori di qualità perseguiti.

L'ultimo tipo di comunità, che a mio parere può essere considerata come grande contenitore da cui discriminare le altre di diversa natura, ma cui tutte possono trovare lo stesso comune riferimento funzionale ovvero, apprendere, è la comunità d'Apprendimento, definita anche organizzazione che apprende².

Queste piccole, ma alcune volte sostanziali, differenze applicative e contestuali fra le diverse tipologie di comunità, a mio parere, sono le seguenti:

- Comunità di pratica: dedicata maggiormente ad aspetti applicativi ed operativi.
- Comunità di conoscenza: dedicata maggiormente ad aspetti di senso e significato.
- Comunità verticali: dedicata maggiormente ad aspetti ristretti ad un solo contesto professionale.
- Comunità virtuali: dedicata solamente a contatti tramite strumenti tecnologici in telecomunicazione o interconnessione.

¹ Antonio Calvani (2004).

² Stefano Micelli (2000).

Come possiamo applicare questa metodologia all'organizzazione prescelta?

Di approcci in più parti ne abbiamo parlato, di metodi ed anche, di atteggiamenti e comportamenti ne abbiamo già trattato, ma anche di percorsi attuativi ed interpretativi. Che cosa si vuole far notare adesso?

La messa in pratica per tutto e per tutte queste teorie è sempre stata un po' la prova del nove. Io, per aiutarmi, cerco di immaginare, sorridendo, cosa avviene, quando nella realtà mi trovo nella situazione totalmente opposta. Invece di dover fare praticamente ciò che si è compreso teoricamente prima (trasformare la teoria in pratica), cerco di dover spiegare teoricamente a qualcuno cosa ho fatto praticamente (trasformare la pratica in teoria). A mio modo di vedere la situazione è praticamente la stessa, ovviamente solo per coloro che tendono a mantenere "le scarpe" vicine e calzate con piedi diversi, chiaramente quelli giusti.

Quello che ho trovato come "formula" non penso del tutto personale, è quella di cercare di non fare mai solo pratica o teoria, ma di mischiarle in modo armonico, rischiando "l'infarto" il tutto sin dall'inizio. Una sorta di miscela esplosiva ed alchemica di cui spesso neanche l'alchemista ne conosce totalmente tutti i segreti.

Quando si tratta la teoria, bisognerebbe pensare di avere sempre qualcosa ancora da capire, anche se molto di è imparato. Quando si tratta la pratica bisognerebbe pensare di non aver ancora provato tutto, anche se si è già fatto molto.

Tutto il resto è solo questione di calma, fiducia e arte di sapersi sempre divertire e meravigliare, qualunque cosa accade, anche e soprattutto con la presenza di errori e di fallimenti. Si può sempre imparare teoria e pratica da tutti e da tutto e soprattutto l'una dall'altra.

Tipologie d'impresa (organizzazione)

Come si è detto, con il termine organizzazione s'intende la struttura dedicata ad un'attività economica, composta di membri che condividono le stesse risorse e collaborano e cooperano agli stessi obiettivi in modo ottimizzato e sostenibile.

La finalità che stiamo perseguendo con la Meta-metodologia qui esposta cerca di individuare come poter misurare e valutare il valore aggiunto prodotto da interventi nell'area dell'Apprendimento & Conoscenza in un'organizzazione competitiva.

Pur potendo distinguere diverse tipologie d'impresa tra società di persone e capitali in vari livelli, fatta eccezione delle formule associative e cooperative, l'applicazione di questa Meta-metodologia non prevede differenziazioni di tipo, in quanto si adatta in modo progressivo alle caratteristiche dell'organizzazione cui vuole riferirsi.

Sostanzialmente non esistono delle limitazioni sia di tipo che di dimensione che di settore cui poter fare riferimento alcuno. Questo è un dato di fatto, dovuto alla semplice considerazione che il concetto di misurazione del valore aggiunto, come inteso dalla Meta-metodologia, è solo riferito all'organizzazione formata da membri e non alle sue caratteristiche.

Aree d'intervento

Spesso nell'esposizione della Meta-metodologia si fa riferimento alla sfera **Apprendimento & Conoscenza** dell'organizzazione, facendola diventare il suo epicentro d'interesse e d'applicazione.

Volendo indicare possibili aree d'interesse e applicazione, in un'organizzazione possiamo indicare:

- ▶ **Area Risorse Umane:** quest'area è l'unica trasversale, che in realtà interessa tutte le altre, perché è ovviamente riferita a tutti i membri che compongono l'organizzazione o che ne potrebbero far parte (nuove assunzioni) o che sono in esubero (disponibilità per altre attività).
- ▶ **Area Amministrativa:** con questo termine sono inglobate tutte le attività contabili, per la gestione del personale, per tutte le spettanze amministrative e tributarie, con tutte le istituzioni.
- ▶ **Area Tecnica:** qui sono comprese tutte aree di gestione degli impianti e di mantenimento degli stabili o dei beni dell'organizzazione.
- ▶ **Area Progettazione:** grande contenitore rivolto non solo alla gestione di progetto ed a quella produttiva.
- ▶ **Area ICT:** gestione tecnica dedicata all'alta tecnologica in tutti i settori.
- ▶ **Area Legale:** relazione con i fornitori, clienti, banche, istituzioni, terzi, ma anche personale e diritti sui marchi, nonché tutela dei dati personali.

- » **Area Commerciale:** azioni di vendita, posizionamento della concorrenza, progetto di immagine aziendale, gestione dei listini e delle promozioni e Web marketing.¹
- » **Area Magazzino:** stoccaggio e rotazione delle risorse per la distribuzione e manutenzione preventiva.
- » **Area Servizi:** servizi di stuff di tutti i tipi e servizi verticali dedicati.
- » **Area Formazione:** serie di attività rivolte all'apprendimento con servizi dedicati alla crescita delle conoscenze e delle competenze, tramite la progettazione di percorsi formativi gestiti in un ambiente di apprendimento dedicato.

Queste aree devono essere considerate in senso generale e schematico, in quanto la realtà potrebbe presentare condizioni qui non previste, inoltre non devono assumere una concezione troppo separatistica, ma al contrario solo indicare delle parti di uno stesso insieme.

Nella ricerca del valore e della risultante univoca dell'organizzazione è facile pensare che ognuna di queste aree riesca a produrre un suo risultato ed un suo scostamento, sia tra dato preventivo che consuntivo, utile per decidere azioni correttive. Tipico concetto cibernetico.

Ogni area sopraccitata avrà sempre quindi un valore di scarto positivo o negativo da analizzare per un certo periodo di tempo.

Struttura d'analisi

Nella logica di una Meta-metodologia, certo non è possibile definire quali devono essere le analisi da sviluppare sui dati raccolti, il grado di variazione della realtà esistente è talmente alto per natura e specie da non permetterne uno studio significativo. Inoltre, questo potrebbe anche essere nocivo, influenzando anticipatamente l'approccio al problema.

Un elenco delle tipologie maggiormente utilizzabili, senza togliere la concreta possibilità di crearne di nuove specie, è stata già ampiamente trattata (49). Quello che si vuole ulteriormente qui ribadire, è che la formula dello schema generale

¹ Con l'avvento di Internet, si è venuto a creare l'*Internet Based Marketing*, che pone nella catena di valore la massima importanza non ai beni fisici ma a quelli immateriali o virtuali. Questo permette di realizzare strategie di marketing innovative ad incremento di valore molto superiore.

valido per tutte le soluzioni spesso non funziona, a causa di una bassa contestualizzazione.

La Meta-metodologia qui esposta individua nello schema generale non le soluzioni, né tanto meno il problema, bensì il metodo per poter realizzare il miglior metodo sostenibile, in modo da poter valutare l'incremento di valore aggiunto di quell'organizzazione in un certo periodo della sua esistenza.

Modello d'analisi

La stessa osservazione fatta in precedenza per la struttura è valida anche per il modello che si vuole applicare per la soluzione al problema.

Quello che si può far notare, è solo che i modelli di riferimento hanno una diversa natura da quelli delle analisi, sono più riferiti:

- ▶ Ai modelli mentali legati alle prese di decisione e di scelta razionale tra più competitori.
- ▶ A quelli di programmazione ad oggetti utilizzati nell'industria software.
- ▶ A quelli applicati nel reverse engineering.
- ▶ Potrebbero inoltre far riferimento anche a quelli utilizzati al project management.

Ma nulla vieta di pensare che il risultato emergente potrebbe essere dato da un nuovo modello ancora, magari fuso tra più caratteristiche sopra citate.

Mappatura organizzativa

La mappatura è un'azione che produce come risultato una mappa che, in questo caso, è molto utile per rappresentare e raffigurare la conformazione volumetrica dell'organizzazione in oggetto.

Questo strumento d'analisi volumetrica tiene conto delle tre dimensioni che la caratterizzano e che più nel dettaglio saranno analizzate in seguito.

Il volume rappresentato viene in fase istruttiva occupato dal dominio del problema ed in fase di analisi da quello della soluzione.

Nel caso d'interventi o progetti caratterizzati da una fase preventiva ed una consuntiva, la tendenza finale è quella di far coincidere al massimo i due volumi.

Ma questo può non essere del tutto vero a fronte di varianti di risultato o d'obiettivo.

Da un certo punto di vista o d'analisi logica, il termine "dimensione" da me scelto non sarebbe del tutto corretto, perché come non sono definibili estremi di scala, tipici i valori polari che ne identificano gli estremi, come non è ragionevole cercarne un'unità di rappresentazione o ancor peggio un senso di "continuum", tipico delle rappresentazioni lineari dimensionali.

Il concetto di dimensione qui gioca, però un ruolo più profondo, con un significato che rappresenta meglio la volumetria cui la mappatura organizzativa è finalizzata. Il suo valore qui è totalmente raffigurativo e non matematico o geometrico, quindi del tutto virtuale e concettuale.

In seguito sono analizzate le applicazioni concettuali alla volumetria del problema rappresentata dall'organizzazione, completa di esempi concreti.

Prima dimensione

Ovviamente l'ordine cardinale non ha alcuna funzione, neanche in termini d'importanza, se non quella d'esposizione progressiva. Quelli che sono definiti "Ambiti dell'organizzazione" tendono a comprendere, nel suo insieme, tutta la struttura concettuale di qualsiasi tipo di dato o informazione in termini d'appartenenza o classificazione.

Ciò non significa massimizzare la suddivisione o separazione, ma al contrario l'integrazione, ovvero un aspetto o caratteristica o fattore potrebbe, nella sua manifestazione, avere una rappresentazione concettuale ad uno o più ambiti, pur riservando la sua specificità univoca nell'organizzazione.

Questa dimensione è finalizzata a monitorare le peculiarità dell'organizzazione in ogni suo ambito che la compone.

Seguono delle riflessioni concettuali per svilupparne la comprensione specifica d'ogni categoria ed il loro valore potenziale nella dimensione in oggetto, sempre con riferimento della valutazione del valore aggiunto nella sfera **A**pprendimento & **C**onoscenza di un intervento dedicato.

Ambito Tecnologico - Reti

La rete in un'organizzazione non è da intendersi solo un'infrastruttura ICT, ma anche e soprattutto il suo sistema "sanguigno", sia venoso che arterioso. Diventa così molto più importante sviluppare caratteristiche d'accesso saltuario, mobile con dispositivi di varia natura e specie (PDA, Tablet PC, ecc) o ancora modularizzazione

ed azionamento, piuttosto che intranet ed extranet integrati, il tutto applicato al concetto di rete telematica. La capacità di costruire reti (networking) ha trovato una sua valida applicazione anche in ambito sociale e di marketing.¹

Partecipano alla costruzione di valori riferiti alla comunicazione, all'interazione, alle relazioni interpersonali, ai vincoli di potere e controllo, al rispetto della privacy, piuttosto che al grado di condivisione, cooperazione e collaborazione, espressa dai processi, al bilanciamento tra attività individuali e di gruppo ed altro ancora.

ESEMPIO» *Sviluppare al massimo l'utilizzo di applicazioni anche verticalizzate sottovalutandone l'impatto sulle infrastrutture telematiche e di rete, o al contrario massimizzare gli investimenti sulla intranet/extranet per poi sottodimensionare l'utilizzo distribuito con applicazioni client/server.*

Ambito Tecnologico - Sistemi

Per sistemi s'intendono quelli operativi, che volutamente si vogliono considerare a parte dai software. La storia degli ultimi decenni sembra aver segnato la strada su due principali sistemi Microsoft Windows per i computer di fascia bassa e di Unix e derivati per quelli di fascia media alta.

L'avvento dell'Open Source ha segnato l'entrata ufficiale di Linux quale potenziale alternativa², ma anche tutti i dispositivi mobili partendo da quelli interessati dalla telefonia mobile, hanno fatto segnare una loro presenza stimabile.

Sono di primaria importanza per la definizione delle compatibilità tecnologiche e degli standard di riferimento, nonché ne condizionano la loro relazione con le infrastrutture di ogni tipo e con ogni applicazione software utilizzata.

ESEMPIO» *Sottovalutare il bilanciamento tra la piattaforma Wintel e le workstation Unix, significa ad oggi ancora un rapporto costi di almeno 1 a 3 in relazione alle implicazioni hardware e software. In pratica in alcuni casi*

¹ È stata la Scuola Svedese di Marketing Industriale a concepire il Marketing Relazionale, basato su di un network di relazioni. Ma il concetto di rete ha trovato un riscontro anche con la *New Economy* o *ICT Economy*, composta da *network economy* (connessione) e *knowledge economy* (capitalismo).

² Non è questa la sede per una disquisizione sulle reali potenzialità ed applicazioni attuali di Linux.

bisogna chiedersi "E' meglio acquistare tre workstation e relativi programmi o due workstation e 3 PC?".

Ambito Tecnologico - Hardware

Il valore delle infrastrutture è sicuramente di primaria importanza, anche se spesso si antepone alla capacità dell'organizzazione di saperle utilizzare pienamente per la soddisfazione dei propri bisogni e per il raggiungimento dei propri obiettivi.

Questo elemento è in relazione con i sistemi operativi, con gli applicativi software e con le reti, ma ha una gran valenza per quanto riguarda il valore espresso dalle periferiche di input ed output, quali interfaccia di secondo livello verso l'utente.

ESEMPIO» *Conviene acquistare in leasing ed avere un turn over molto alto o sviluppare acquisti ciclici a periodo pianificato? Inoltre conviene adibire postazioni fisse o mobili?*

Ambito Tecnologico - Software

Gli applicativi software sono in relazione diretta con i sistemi operativi e con le infrastrutture hardware su cui sono in stretto contatto funzionale.

Specificatamente trovano grande importanza nel quadro complessivo del mercato e delle relative potenzialità espresse dalle applicazioni, non solo il valore del produttore, ma anche quello del prodotto e del grado di aggiornamento della versione utilizzata.

I software sono di grande importanza, perché rappresentano l'interfaccia di primo livello verso l'utente, giacché garantiscono con i vari registri comunicativi e psico-percettivi¹ il corretto grado d'utilizzo e comprensione.

ESEMPIO» *Sta crescendo l'insourcing verso l'organizzazione a fronte di un outsourcing, spesso blasonato e mal gestito, il fine è aumentare l'autonomia d'intervento e personalizzazione interna e puntare a soluzioni a cavallo tra applicativi ad-hoc e completamente di listino. E' aumentata la collaborazione con consulenti a contratto fisso ed utilizzo di sviluppo rapido (RAD) e distribuito (rete e Web).*

¹ Stanno prendendo sempre più spazio analisi sui registri comunicativi e percettivi di senso, significato e comunicazione. Importanti gli studi sulla NetSemiology e sul Web Design.

Ambito Tecnologico - Programmazione

Diverse sono le tipologie di programmazione coinvolte nel modellare l'apporto dell'alta tecnologia nei processi di un'organizzazione. Tanti sono anche i linguaggi coinvolti in quest'arduo compito: tradurre il disegno mentale del programmatore o del gruppo di programmatori in uno strumento che, tramite il suo utilizzo, garantisca l'ottenimento degli obiettivi voluti tramite utenti che spesso non hanno partecipato neanche alla sua creazione.

Sostanzialmente tre possono essere le macro categorie di programmazione utilizzabili:

- Programmazione sequenziale, utile solo per procedure a listato, ormai generalmente in disuso. Sono tipicamente utilizzati per attività a richiesta e specifica. Richiede conoscenza ordinaria e verticale.
- Programmazione strutturata, tipica per applicativi non di grande entità o dimensione, volendo anche di alta complessità. Più difficili da mantenere ed aggiornare nel tempo. Richiede conoscenza specifica e dettagliata.
- Programmazione ad oggetto, la più indicata per applicazioni di qualsiasi natura, dimensione e complessità. Molto adatta agli aggiornamenti in quanto assolutamente flessibile e dinamica. Richiede conoscenza assolutamente strutturata al modello ad oggetti, ancora oggi non di facile accesso. Meno difficile se il programmatore inizia senza conoscenza pregressa.

La valenza di questo elemento è inestimabile, perché sempre più, non solo i linguaggi di programmazione ad oggetti, ma anche gli ambienti di sviluppo e le relative caratteristiche delle infrastrutture e dei dispositivi, comprese le periferiche di I/O (input / output), consentono un grado di personalizzazione sempre più integrato, invasivo e pervasivo, altrimenti non raggiungibile. A tutto questo la dimensione Internet ha elevato alla massima potenzialità quello che prima era solo un traguardo potenziale.

Ambito Tecnologico - Progettazione

Progettazione nell'alta tecnologia è sinonimo d'architettura o modello, su cui e da cui poi ne dipendono tutte le altre potenzialità, capacità e caratteristiche intrinseche ed estrinseche sia verso l'interno dell'organizzazione che verso l'esterno.

Ma la progettazione, specie con riferimento ai sistemi informativi, è sinonimo anche d'architettura delle informazioni, che trova una grande applicazione anche nella progettazione di intranet ed extranet, ma anche di siti, portali o applicazioni web o ancora in prodotti multimediali quali CD/DVD interattivi ed integrati alla sua dimensione online.

Sbagliare progettazione in fase preventiva spesso significa compromettere in fase consuntiva il raggiungimento delle prestazioni o degli obiettivi voluti, ma ancora peggio non avere la possibilità di un'efficace ed efficiente azione correttiva a posteriori.

ESEMPIO» *La diminuzione dei costi, la facilità di reperimento delle informazioni e degli strumenti, l'aumento notevole della potenza computazionale dei computer anche di livello standard e la facilità di trovare personale con qualche tipo di capacità e conoscenza da una parte e la sempre maggiore fretta di esecuzione e la scarsità di risorse dall'altra, porta a sottovalutare **R&S**, ma anche la progettazione.*

Ambito Umanistico - Approccio sociale e politico

Indubbiamente in un'organizzazione il suo tessuto sociale, inteso come relazioni membro-membro, membro-organizzazione e organizzazione-organizzazione, ed il clima politico, inteso come forze di potere e scontri e conflitti di interesse e di potere sia come funzione storica che di cronaca, non può non avere che un posto di primaria importanza.

Penso alle trasformazioni e tensioni interne dovute per esempio alla rivoluzione tecnologica, che ha trasformato l'operato quotidiano di tutti, modificandone tutti i modelli economici ed i comportamenti sociali acquisiti. Questo ha modificato le classi sociali ed i loro partecipanti, il proletariato, il precariato, ma anche i colletti bianchi. Ha fatto sorgere il mobbing ed ha dato modo ai movimenti politici di sinistra e di destra di poter affondare il loro assalto al potere governativo.

La gestione del valore¹, quale simbolo di ricchezza, passa sempre attraverso il potere di chi lo gestisce, imprenditori proprietari o manager.

¹ La teoria del valore dell'impresa conferisce al valore l'unico modo per garantire un significativo vantaggio competitivo basato su capacità distintive create su fattori critici di

ESEMPIO» *Sottovalutare il potere clientelare o nepotistico che è ancora molto devastante in Italia ai giorni d'oggi solo perché si è convinti delle proprie capacità e della propria reputazione può essere un errore. In questo caso le uniche capacità necessarie sono quelle delle relazioni pubbliche.*

Ambito Umanistico - Approccio culturale e storico

L'evoluzione degli aspetti culturali, artistici, storici sono una naturale fonte istruttiva, che permette di conoscere molto più intimamente l'organizzazione in oggetto.

Permette di comprendere come in quell'organizzazione sia possibile applicare un efficace ed efficiente concetto di flessibilità e soprattutto di quale tipo.

Diventa anche più probabile riuscire a distinguere i significati e le relative aderenze applicative nella propria organizzazione per questi binomi:

- **Unità e non unitarismo**, significa amare le differenze pur riconoscendo l'importanza di trovare delle intese, delle convenzioni e degli standard di riferimento.
- **Umanità e non umanitarismo**, significa amare e rispettare il genere umano, ma non per questo nominarlo come unico valore assoluto dell'universo. Noi siamo parti integranti dell'universo e la nostra esistenza è tanto importante quanto l'importanza di ciascun suo elemento.
- **Individuo e non individualismo**, essere sé stesso significa garantirsi la propria dimensione esistenziale, avere una propria sfera in cui riconoscersi, ma questo non significa affatto rinunciare al piacere degli altri, non vuol dire non ricercare l'utilità nel permettere anche agli altri di riuscire ad esprimere la propria personalità.

Comprendere la contestualizzazione dei fatti e dei personaggi è di vitale importanza, proprio per riuscire a dare significato e valore ai risultati ottenuti.

ESEMPIO» *Comprendere oggi la bolla speculativa che ha dato i natali alla New Economy senza studiare il periodo storico che l'ha determinata, non permette di comprenderne le motivazioni di ieri e l'insegnamento di oggi per il domani.*

successo. Tradurre la generazione del valore in una formula imprenditoriale vincente, garantisce potere all'impresa, che può facilmente riversare sul mercato.

Ambito Umanistico - Approccio psicologico

L'analisi ed il monitoraggio dell'elaborazione psico percettiva, dei processi mentali e della risposta comportamentale permette di affrontare molti aspetti che di solito rimangono celati e taciti, ma che al contrario dimostrano sempre la loro grande influenza condizionatrice.

Mi riferisco alla tensione costante della nostra percezione tra Realtà Virtuale e Virtualità Reale costituita dall'Alta Tecnologia, pilotata quasi indipendentemente da una forza pervasiva che, se non governata, attanaglia e imbavaglia molti comportamenti umani.

Utile a mio parere è anche la riflessione che argomentazioni come ragionamento deduttivo ed induttivo, gli atteggiamenti motivazionali o non meno importante il conflitto tra profilo personale e collettivo, possono sicuramente condizionare qualsiasi tipo di calcolo o previsione economica e finanziaria.

ESEMPIO» *di Realtà Virtuale: confondere questo tipo di comunicazione con quella reale, a tal punto da preferirla alla realtà ed escluderne la veridicità di quella reale, a tal punto da arrivare ad una totale dipendenza.*

ESEMPIO» *di Virtualità Reale: ricevere delle attenzioni positive o negative tramite la comunicazione come se fossero delle finzioni, ma in realtà è tutto vero. Si propone all'esterno una simpatia per qualcuno o un incarico o compito, che agli occhi di tutti si è pienamente convinti del loro valore virtuale, mentre in realtà è tutto vero. Potrei dire che ad oggi, con la simulazione talmente reale dei fiori finti, si potrebbe azzardare l'espressione "Sembrano talmente finti che appaiono veri!"*

Ambito Umanistico - Approccio semiotico

Si occupa delle relazioni di senso e significato sia di tipo linguistico che riferito alla comunicazione. I Garzanti offre questo significato: "La scienza generale dei segni, linguistici e non linguistici, per mezzo dei quali avviene la comunicazione; secondo la sistemazione del filosofo statunitense Ch. **Morris** (1901-1979), si suddivide in semantica, sintattica e pragmatica."

A prima vista una tale disciplina non sembra pertinente fuori del circuito pubblicitario o filosofico, ma se si presta una maggiore attenzione non è poi così difficile comprendere qual è la sua reale superficie d'azione.

Basti pensare che la maggior parte dei processi di apprendimento, comprensione, adattamento ed azione di un essere umano, è dominato dalla nostra percezione che, prima tramite i nostri sensi e poi con l'ausilio della nostra mente, ci permette di avere la nostra interpretazione della realtà che ci circonda.

Quindi, la risposta a "A cosa può essere applicata la semiotica?" è su tutto ciò che riguarda e circonda un essere umano.

ESEMPIO» *Il primo uomo primitivo al bruciare della legna ha visto il fumo, il secondo ha visto il fuoco.*

ESEMPIO» *Spesso quando un sistema informativo distribuito in rete non raggiunge i suoi obiettivi, ciò è causato solo dal fatto che i progettisti che lo hanno concepito non avevano una sensibilità e conoscenza specifica della semiotica.*

Ambito Umanistico - Approccio filosofico

Riflettere su come il pensiero umano ha indotto la sua influenza sull'ambiente e sulla cultura, anche all'interno di una specifica organizzazione, spesso può dare dei risultati imprevisti.

Sostanzialmente tre sono le principali situazioni cui far riferimento ed attenzione nell'intrecciarsi dei movimenti di pensiero di un'organizzazione: l'ideologia, qualcosa che per la sua forza può generare guerre o azioni d'estremo coraggio, il positivismo¹ ed il neopositivismo, che massimizza e rende assoluto l'empirismo e la logica radicale, che, essendo portati ai massimi estremi, diventano così pericolosi e nocivi. Infine c'è il dogma, di natura medioevale, nato in ambienti reali e clericali, ma ancora perfettamente funzionante e molto simile ma diverso dal famoso "rasoio

¹ Il dizionario Garzanti offre questo tipo di significati: Positivismo: 1 movimento filosofico della seconda metà del sec. XIX, che rifiutava ogni forma di metafisica e poneva i dati scientifici come unico fondamento della conoscenza | positivismo logico, neopositivismo 2 spirito pratico, senso della realtà, concretezza.

d'Occam"¹, che ha condizionato molto subdolamente i nostri modelli mentali, creati dal filosofo Guglielmo d'Ockam nel 14° secolo², tutti sinonimi di miopia ed illusione.

ESEMPIO» *Ideologia: perseguire il principio ideologico che afferma che tutti hanno diritto ad avere accesso a tutte le informazioni nello stesso modo ed alla stessa qualità, senza preoccuparsi se poi preoccuparsi del loro livello di istruzione e della loro dimensione culturale.*

ESEMPIO» *Neopositivismo: preparare un questionario con tutte le domande e le risposte ritenute necessarie a misurare in modo approfondito le reali necessità della propria organizzazione, senza preoccuparsi di garantirsi di quale sia la reale valutazione percepita da ogni intervistato.*

ESEMPIO» *Dogma: pensare che un linguaggio di programmazione di tipo Open Source non sia una cosa seria ed attendibile; o ancora che un giovane di 25 anni non ha nulla da insegnare ad un navigato 50enne, o al contrario che un ragazzino 15enne è sicuramente più sveglio di un 60enne.*

Ambito Umanistico - Approccio pedagogico

Al termine pedagogico spesso senza volerlo le persone nei diversi periodi storici ne hanno abbinato un diverso significato.

La pedagogia vista in generale, è una scienza che studia i processi educativi, con l'idea di perseguire anche modifiche e trasformazioni culturali oltre che la qualità delle relazioni interpersonali che le rende possibili.

Ma nel suo dettaglio questa disciplina si estende agli indirizzi educativi, ai valori messi in discussione, agli obiettivi personali, ai rapporti tra genitori e figli, alla

¹ Si basa sul principio che si favorisce la meno complicata fra due o più soluzioni possibili per la gestione di un fenomeno. In pratica, il rasoio d'Occam è usato per eliminare elementi di una teoria che non possono essere osservati.

² Il francescano Guglielmo d'Ockham (1285 - 1349?), autore di grossi nuclei tematici: l'assoluta originalità delle creature e la loro differenza radicale con Dio, la crisi del naturalismo aristotelico ed il favore della libertà individuale, la separazione tra logica e metafisica e quello che è stato definito "l'anima segreta dell'etica e della politica". Guglielmo grande sostenitore del principio del pauperismo francescano, la povertà della chiesa, in cui la libertà di cristiani era garantita dalla mancanza di ogni possesso e ricchezza, potere temporale e libertà reciproca, senza intromissioni papali nella sfera politica, per questo entrò in netto contrasto con la Chiesa, prima fu condannato e poi fu assolto da Papa Clemente.

valorizzazione della persona per la sua realizzazione e maturazione, l'educazione dei minori e degli adulti. Nell'ambito dell'ambiente lavorativo il rapporto tra colleghi, la relazione individuo ed organizzazione, il rapporto locale e globale, la valorizzazione delle risorse e del denaro.

Occuparsi degli aspetti pedagogici significa analizzare anche gli ambiti antropologici, psicologici e sociologici. Tutto questo ha molta pertinenza con la comprensione della cultura istituita nell'organizzazione e nella gestione delle risorse umane.

ESEMPIO» *La creazione del ragionamento critico e non polemico, molto utile nei rapporti di equipe in un ambiente di lavoro dinamico e produttivo, può essere molto utile ai fini di incrementare la creatività e l'innovazione globale dell'organizzazione.*

Ambito Umanistico - Approccio di comunicazione

"Non si può non comunicare"¹ famosa frase tanto semplice quanto veritiera ed assoluta. Non si vuole fare qui un trattato sulla Scienza della Comunicazione.

Lo scopo qui da raggiungere è cercare di comprendere non tanto quello che un po' di buon senso potrebbe indicare facilmente, su errori comunemente compiuti o tutta una serie di metodologie e strumenti per facilitare i processi di comunicazione che sono comunque inevitabilmente innati in tutti.

Quello che a mio parere si sottovaluta molto spesso, anche dagli stessi operatori del settore, è che se è vero che non si può non comunicare, è anche vero che si può farlo facilmente molto male, così come si potrebbe farlo naturalmente bene. L'unica differenza è data dal fatto che la comunicazione negativa si dice abbia dieci volte la forza e la velocità di quella positiva.

Oltre a tutte le considerazioni sul come produrre una buona comunicazione, oltre al fatto che ci vogliono persone che sanno comunicare efficacemente, tutti possono imparare a svilupparla al meglio, bisogna anche essere delle persone naturalmente comunicative. Ci vogliono proprio nei posti giusti e con i giusti incarichi, quelle persone che questo dono c'è l'hanno nel proprio DNA. In pratica per comunicare bene bisogna non saperlo non fare. Ovvero, solo colui che si auto raffina e si auto rigenera può veramente essere da leader in questo settore.

¹ P. Watzlawick, J.H. Beavin, D.D. Jackson (1971).

ESEMPIO» *Leonardo da Vinci di fronte all'ennesimo giro tra un ufficio ed un altro, s'infuriò verso l'impiegato dell'archivio bibliotecario definendolo "tubo digerente con le gambe".*

Ambito di Mercato – Posizionamento nel mercato e studio della concorrenza

L'utilizzo applicativo dei principi dell'Analisi del valore è a mio parere sicuramente un fattore che fa la differenza e che per garantire buoni risultati non deve ne essere improvvisato, ma neanche demonizzato, deve essere un fattore strategico cui dedicare tutte le risorse necessarie. Ma ovviamente oltre all'Analisi del Valore c'è dell'altro da poter fare nella propria organizzazione.

Per questo particolare paragrafo, penso all'importanza delle relazioni pubbliche ed a tutte le strategie di comunicazione e di immagine, il rispetto della regola della Doppia D (decentrare e delegare), l'importanza di coniare la propria impronta di e-Company, in linea alle nuove direttrici dell'e-Commerce e dei mercati digitali.

ESEMPIO» *Nello sforzo di essere competitivo, ho sempre dato importanza allo studio aggiornato della concorrenza, durante il mio periodo di fornitura di docenza e di programmazione didattica presso un ente regionale di formazione, il presidente dell'ente mi si avvicina e mi dice "Non stia troppo a impazzire, basta scegliere il concorrente migliore e copiare, si risparmiano soldi, fatica e tempo!"*

Ambito di Mercato - Strategie commerciali e di vendita

L'economia si trasforma nella dimensione online, dove per ottenere il raggiungimento degli obiettivi economici, bisogna assolutamente studiare un proprio modello economico in grado di rispettare le caratteristiche dell'e-Commerce (e-Procurement) coniugando comunque il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

È sempre molto difficile fare delle separazioni concettuali di insiemi che per loro natura sono totalmente integrati, basti pensare a cosa comporta la segmentazione del mercato in termini di prodotti e di prezzo, quindi di attività e processi produttivi, di distribuzione e di vendita.

Mi riferisco in principale modo alle strategie sullo studio della concorrenza, ovvero alla segmentazione del mercato, al posizionamento del prodotto sul mercato ed a come l'organizzazione si pone in termini di immagine e di comunicazione.

ESEMPIO» *Alla richiesta di un servizio di ricovero dati in sicurezza su formato digitale (DVD) non presente e previsto in catalogo da parte di un grosso cliente, dopo aver fatto rimbalzare la richiesta da un ufficio ad un altro, l'account manager dal mio referente, non che responsabile operativo dell'ente, ha risposto con questa frase: "Noi non abbiamo il tempo per accontentare tutti i capricci dei nostri clienti. Digli che non si può fare!"*

Ambito di Mercato - Marketing

Il concetto guida dell'autopoiesi a mio parere è determinante soprattutto nella determinazione della strategia di marketing da perseguire, questo comporta la definizione di altre attività più specifiche da perseguire su questo fronte.

Solo a titolo di generale esposizione, le argomentazioni da dover affrontare potrebbe essere la *Customer satisfaction* (CRM¹), piuttosto che la creazione di reti (reti di valore - *Networking*) e di comunità integrate all'organizzazione. Come è possibile escludere la gestione del marchio in rete (*internet branding*), il valore strategico degli *Opinion Leader* o l'importanza delle ultime influenze sul marketing virale, sulla previsione della tecnologia RFID o sui *Last minute Market* (Amazon) o sulle aste online² (eBay), l'adattamento del *Versioning*, del *Bundling* o del *Tying*³ alle logiche della rete.

ESEMPIO» *L'autopoiesi emula il comportamento del camaleonte, che adatta il suo esterno all'ambiente in modo totale, ma internamente rimane fedele alla sua natura, quindi non cambia mai.*

Ambito di Mercato - Economico & finanziario

¹ CRM – (*Customer Relationship Management*) E' uno strumento per acquisire ed elaborare le informazioni, per analizzare differenze, relazioni, gradi di fedeltà, canali di comunicazione.

² Arianna Di vittoria (2004) – Le aste di possono essere classificare in classiche, dove è la competizione tra gli acquirenti a portare alla definizione del prezzo, in aste inverse, dove sono i rivenditori a competere fra loro, ed in dynamic exchange, dove il prezzo è raggiunto tramite l'interazione fra una molteplicità di rivenditori.

³ Il versioning propone diverse versioni del prodotto a diversi segmenti del mercato, mentre il Bundling è un versioning particolare, dove più prodotti che possono anche essere venduti separatamente, sono venduti in un unico prodotto che li raccoglie (suite, Office per Microsoft). Il "*Tying*" a differenza del Bundling, è il raggruppamento di prodotti non venduti individualmente.

Mi riferisco alle politiche ed alle strategie di analisi dei costi e dei prezzi, non solo agli indicatori (punto di pareggio), ma anche a come discriminare i costi, come gestire il prezzo per i nuovi prodotti. Lo studio del ciclo di vita dei prodotti ed a come differenziarlo sul mercato, specie per i prodotti tecnologici.

Anche alle ripercussioni economiche della gestione delle scorte e degli approvvigionamenti, mi riferisco al *Just in Time* o alle strategie distributive push o pull o di canale (*Supply Chain*), che hanno valenze economiche assolutamente diversificate.

Da non dimenticare la grande caratteristica del mercato dell'informazione di avere alti costi di produzione solo per l'originale, perché il costo della sua duplicazione e distribuzione è quasi nullo, o ancora la tendenza a trasformare gli investimenti durevoli in beni complementari. Questo influisce sulla gestione del valore della proprietà e del capitale intellettuale.

ESEMPIO» *Sembra una cosa molto strana, ma quando facevo l'analista per una grossa multinazionale americana di servizi manageriali alle PMI, mi è stato insegnato, ed ho potuto riscontrarne più volte la validità di questa regola empirica, che una delle informazioni che gli imprenditori spesso non sanno è il costo unitario di ciò che producono e commercializzano.*

Ambito di Mercato - Legale

Su questo fronte le attività da perseguire sono rivolte all'analisi di tutto ciò che l'assetto normativo, ma anche la gestione degli eventi vigenti a livello comunale, provinciale, regionale, governativo e della Comunità Europea permette di sfruttare a favore della propria organizzazione.

Data la vastità del settore e l'intreccio dei molti reparti istituzionali, anche per gli addetti ai lavori, non è certo cosa facile scandagliare e valutare tutte le opportunità normative previste, anche perché solitamente hanno un tempo limitato di applicazione e comunque devono essere analizzate in modo integrato, con riferimento alle rispettive conseguenze ed ai costi opportunità.

Non ultime da ritenere di vitale importanza sono la dinamica e le forze in gioco per la gestione delle politiche di liberizzazione e privatizzazione dei mercati da parte del governo e dell'Unione Europea, per la gestione dei marchi, dei brevetti e dei diritti d'autore.

ESEMPIO» *Partecipare ad un concorso con ampia visibilità, tipo lo StartUp che la provincia di Torino istituisce per la presentazione di idee imprenditoriali e di business plan. I vincitori sono coinvolti nei circuiti organizzati e questo genera sempre non solo immagine, ma anche contatti.*

Ambito Formativo - Apprendimento

Questo ambito è rivolto ad analizzare il fabbisogno di apprendimento dell'organizzazione in termini di formazione, ma nel suo senso più ampio, non solo limitato ad uno o più settori formativi o applicativi, od a qualche strumento specifico, magari di tipo informatico o informativo.

Il fabbisogno di apprendimento nasce dall'esigenza di ogni singolo membro appartenente all'organizzazione che quotidianamente incontra, nel decorso delle sue attività lavorative e professionali, all'interno ed all'esterno dell'organizzazione, sia singolarmente o per qualsiasi attività di gruppo o individuali.

Ma può nascere anche da attività di apprendimento richieste da o per trasferimenti o cessioni o trasferimenti o spostamenti di reparti, uffici o solo aiuti temporanei o sporadici, per sostituzioni o maternità o altre incombenze organizzative, recuperi o esuberi o altro. Potrebbe essere necessario prendersi cura anche dei nuovi assunti, di chi al contrario è vicino alla pensione ed altre situazioni previste dai contratti di lavoro collettivo previsti dalle parti sociali.

Se a questo quadro si aggiunge tutto l'apprendimento verso l'esterno sia a livello locale che globale, la questione assume delle dimensioni incalcolabili, anche e soprattutto a livello di valore aggiunto potenzialmente acquisibile.

ESEMPIO» *Ho dimostrato in più occasioni che ad oggi, ogni organizzazione ha molti canali o fonti di sapere da cui poter apprendere nuovi modelli e nuovi spunti, ovviamente da adattare, ma da cui poterne studiare ulteriori possibili applicazioni: riviste specializzate, documentari e trasmissioni su canali informativi anche satellitari, siti e portali internet, ecc.*

Ambito Formativo - Conoscenza

Sembra che la gestione della conoscenza sia diventata uno dei fattori strategici di massimo interesse, specie in questo ultimo millennio contrassegnato da incertezza, dinamicità e grandi opportunità. Ma allo stesso tempo non sembra proprio che ci sia

un'idea chiara su come poter rendere efficace ed efficiente ciò che si è appreso con quello che ancora si deve e si vuole apprendere.

Aristotele diceva che dietro ogni difficoltà c'era un'opportunità, ma il grosso problema qui da affrontare è dato dalla grande interdisciplinarietà richiesta e dall'aver la capacità di saper integrare teoria metodologica con pragmatica operativa.

Quello che bisognerebbe sempre tener presente è che la conoscenza si crea e si deposita con i suoi tempi solo dove ce n'è dell'altra precedentemente creata.

Inoltre dietro a qualsiasi situazione o persona o luogo può nascondersi il giusto stimolo cui ognuno di noi è in grado di generare la migliore risposta. Quindi altri piccola regola, si tratta di non scartare praticamente nulla, ma includere tutto. In più la conoscenza ha un pregio che ne comporta anche la definizione della sua peggiore insidia: il concetto di difficoltà è a volumetria variabile, è difficile ciò che non sa ed è banale ciò che si è appreso.

ESEMPIO» *Uno dei più grandi giovani matematici dell'ultimo secolo e degli ultimi 20 anni, di cui non ricordo il nome, dopo aver risolto qualche anno fa la dimostrazione di un teorema dopo nove anni di duro studio e tanti fallimenti e ripensamenti, alla domanda del cronista durante la premiazione "E' stata difficile questa sfida?" ha risposto "Certo che dopo questa esperienza dovrò rivedere il mio concetto di difficoltà!".*

Ambito Formativo - Didattica

A tutto c'è un corretto ed efficace ed efficiente metodo, questo vale soprattutto per l'apprendimento, che forse per l'uomo è di quanto più difficile e costante possa trovarsi ad assolvere nella sua esistenza.

È stato scientificamente dimostrato che non esiste un sistema di studio ideale ed efficace per tutti e per tutto, ma al contrario può esistere, sicuramente, un meta-metodo di studio su cui e da cui poter prestar fede e riferimento per poter apprendere qualcosa. Sempre nel pieno rispetto della individualità umana e della contestualizzazione di ciò che si deve apprendere.

Quindi se si pensa ad una metametodologia che permetta di modellare il proprio metodo per una disciplina o argomentazione, ambientata ad un periodo specifico di studio ed ad un soggetto definito, forse se ne può avere un'idea di base.

Penso che la maggior parte delle organizzazioni non si domandino facilmente quali potrebbero essere i percorsi da poter offrire ai loro collaboratori per apprendere ciò che per loro in quel momento rappresenta il fabbisogno richiesto.

ESEMPIO» *Non è detto che apprendere in gruppo sia più facile, ma sicuramente può rappresentare la testimonianza di alternative di apprendimento. Condividere la consapevolezza e la metacognizione è sicuramente una delle funzioni più coinvolgenti che tutti i partecipanti sono sempre lieti di fare e di ricevere.*

Ambito Formativo - Organizzazione

Se si pensa che negli anni '50 la parola management fu tradotta in organizzazione, si può comprendere quanto sia opportuno riferirsi ai significati ed alla conoscenza sempre con una visione dinamica.

Il frutto delle nostre considerazioni è sempre plasmato dalle nostre capacità accumulate e dal nostro bagaglio ancestrale fin lì trascinato quasi inconsapevolmente. Questa visione permette di comprendere sia il conosciuto come l'incognita come un dato non permanente. Cosa può interessare questa riflessione con il tema della organizzazione?

E' facile convincersi che si nasca con la capacità organizzativa, che il saper organizzare poi non debba richiedere grandi doti, ma poi quando ci troviamo di persona davanti all'incombenza di dover armonizzare nel tempo tutti i tipi di risorse, capacità, abilità e competenze di vario ordine e specie, la questione assume spesso un risvolto alquanto imprevisto ed inquietanti.

Pensare che chi sa organizzare ha una risposta a tutto o sa prevedere con saggezza tutte le più imprevedibili manifestazioni fenomenologiche, è non solo utopico ma anche disumano.

Al contrario si può pensare che il saper organizzare sia un'arte che s'apprende dai libri ed attraverso lo studio della scienza organizzativa di ogni giorno, ma che poi si sviluppa e si implementa non tanto nel nostro primo cervello, ma nel nostro secondo cervello, le viscere.¹

¹ Nella pancia il secondo cervello dell'uomo - Presentata a Milano la «teoria dei due cervelli»: il secondo «digerisce» cibo, informazioni ed emozioni, suoni e colori di Michael D. Gershon, esperto di anatomia e biologia cellulare della Columbia University, 25/05/2004.

ESEMPIO» *La ricerca ha ampiamente dimostrato che il saper organizzare è più facilmente apprendibile tramite il gioco, ma ancora di più se questo gioco ha in sé il fascino della simulazione. Cosa c'è di più di un videogioco che in un ambiente virtuale simuli le regole del gioco, magari sotto stress e azione competitiva?*

Ambito Esoterico - Versante occidentale

Se è vero che l'occidente è quella parte del mondo che versa in direzione ovest, ovvero dove tramonta il sole, altro in teoria non dovrebbe significare in termini di tematiche rivolte alla sfera **A**pprendimento & **C**onoscenza.

Ma se si pensa ai millenni di storia, di popolazioni, di eventi molto significativi in termini antropologici, ma anche di civiltà e di cultura, non è difficile poter comprendere il valore ed il significato di un certo modo di vedere la vita ed il mondo.

Sono stati creati degli stereotipi tra occidente ed oriente, che spesso servono solo per divertirsi in modo ironico.

Quello che c'è di vero è che i valori espressi da queste due parti, man mano si stanno sempre più miscelando. Si dice che il terzo millennio l'uomo sarà orientato verso la consapevolezza e la coscienza interiore.

ESEMPIO» *di orientalizzazione: quello che da noi da qualche decennio ha preso il nome di training autogeno, in oriente migliaia di anni fa era chiamato meditazione.*

Ambito Esoterico - Versante orientale

Lo stesso discorso vale per l'oriente, parte del mondo orientata verso est, in pratica dove sorge il sole.

Se è vero come è vero che i giapponesi fino a vent'anni fa si potevano incontrare sempre con una macchina fotografica (almeno a Milano), ora sono i destinatari di molti viaggi e ricerche su come molte delle discipline nate in occidente siano concretamente applicabili. Io mi auguro che aumenti sempre più questa capacità di assorbire il meglio di questi due meravigliosi mondi, anche nella **R&S** nella sfera **A**pprendimento & **C**onoscenza.

(www.corriere.it/Primo_Piano/Scienze_e_Tecnologie/2004/05_Maggio/24/cervello.shtml)

ESEMPIO» *La Cina sta trascorrendo, anche se in modo diverso dal Giappone, un periodo particolare. I cinesi si sono troppo soffermati alla duplicazione per fini produttivi, i giapponesi l'hanno adottata maggiormente per fini di studio e sviluppo o prototipazione, un periodo di transizione. È opinione comune che solo integrandosi con il mondo occidentale potrà evitare l'implosione, altrimenti avrà solo l'alternativa di rallentare.*

Seconda dimensione

Questa seconda dimensione è dedicata a rappresentare la gestione delle risorse impiegate nell'organizzazione, al contrario della prima che era rivolta all'organizzazione in termini di struttura e composizione. Questa dimensione identifica più nello specifico le risorse umane e come conseguenza le altre a carattere strumentale ed infrastrutturale, ovvero le rappresentazioni della sfera **Apprendimento & Conoscenza** espresse in modo diretto ed indiretto dalle risorse umane che popolano l'organizzazione in quel momento, sia di tipo interno che esterno, parziale o a tempo pieno ad ogni livello, mansione o incarico svolto.

La visione delle risorse è riferita sempre alla loro gestione in termini di loro impiego e di risultato da loro prodotto sugli obiettivi perseguiti dall'organizzazione. Questo fronte analitico a sua volta è scomposto nelle sue componenti raffigurative più rappresentative, che ne accomunano schematicamente ogni tipo di risorsa impiegata, sempre sotto il profilo delle pertinenze applicative ed operative.

Amministrativa

La funzione amministrativa è quella tipicamente dedicata alla gestione contabile e contributiva del personale e delle attività di fornitura e vendita, rapporto con le banche, nonché tutte le spettanze previste dalle vigenti normative previste in ogni paese per la tenuta societaria.

Questo componente è uno di quelli di base, ovvero presente in qualsiasi organizzazione, anche solo con funzioni parziali con estensione presso uno studio di consulenza esterno.

Avere un alto grado di conoscenza su procedure, registrazioni, atti, contratti, documentazioni formali e tutto ciò che è pertinente la tenuta contabile, amministrativa, finanziaria, bancaria, tributaria e fiscale dell'organizzazione penso sia uno dei primi tasselli di conoscenza acquisita da raggiungere al più presto.

ESEMPIO» *Tramite la registrazione del flusso di entrata ed uscita di denaro (Cash Flow) è possibile sicuramente analizzare e produrre delle considerazioni di ordine oggettivo.*

Tecnica

Questa componente è rivolta alla gestione di qualsiasi tipologia d'impianto o tecnica di produzione, presente a qualsiasi titolo d'uso e consumo. Non ci si deve confondere con le infrastrutture ICT, qui ci si rivolge solo agli impianti anche solo di servizio (antifurto, condizionamento, ponti radio, di sicurezza integrata, ecc).

Non è detto che debba essere presente, ma non è sicuramente qualcosa di particolarmente specifico.

La conoscenza di questo fattore permette di avere un grado di consapevolezza sul mantenimento o sulla potenzialità di produzione o di mantenimento dell'organizzazione.

ESEMPIO» *Basti pensare che ad oggi una qualsiasi centralina di un antifurto per piccoli ambienti ha tante di quelle funzionalità potenzialmente attivabili e normalmente mai utilizzate dagli utenti che al contrario ne fanno un uso superficiale e limitato. Questo avviene sia cellulari, software e praticamente tutti gli elettrodomestici. Questo dovrebbe dare da pensare!*

Progettazione

Questo componente è rivolto a tutte le funzioni riferite a qualsiasi tipo di processo in cui prima è richiesto una fase creativa e preventiva, in cui si organizzano le risorse da impiegare e poi una in cui si realizza ciò per cui si è tanto lavorato, passando dall'idea, al progetto ed alla realizzazione finale. Diciamo che la sola progettazione non comporta alcuna realizzazione, ma sicuramente ne è predisposta, anche la ricerca deve poter approdare ad un'applicazione almeno potenziale.

Avere una consapevolezza di ciò che è stato progettato, ciò che si sta progettando e ciò che in realtà si sarebbe potenzialmente interessati e capaci di progettare è un fattore estremamente strategico, che può fare la differenza. Ovviamente se aggiunto ad una segmentazione del mercato ed ad un posizionamento del proprio grado di progettazione attiva e potenziale.

Spesso il valore della progettazione non consta tanto nel raggiungere subito il proprio obiettivo, ma di accumulare esperienze incrementali che ne permettono il suo pieno raggiungimento finale.

ESEMPIO▶ *Al millesimo esperimento sul tentativo di realizzare la famosa lampadina da parte di Edison conclusosi nell'altrettanto millesimo fallimento, il famoso scienziato alla domanda retorica del reporter giornalistico di turno in merito a delle spiegazioni plausibili da dare al pubblico, rispose "Sono molto contento di aver scoperto il millesimo modo per non inventare la lampadina!!!".*

ICT

È ormai impensabile poter ottenere un qualsiasi risultato senza un piccolo ausilio tecnologico, anche indiretto e secondario. Senza poi contare che in particolar modo le telecomunicazioni e le connessioni sono forse il settore di maggior sviluppo nei soli cinque anni, basti pensare a internet, alle reti ed ai cellulari.

Quindi avere una conoscenza di quale sia nei termini più specifici possibile l'insieme delle infrastrutture disponibili ed il loro utilizzo nei processi operativi dell'organizzazione, è sicuramente un fattore informativo molto importante.

ESEMPIO▶ *Sapere in cosa si distingue la situazione di partenza in termini di infrastrutture ICT è importante, perché il sistema rete è da molti paragonato a quello organico. Ogni sua parte ha un valore inferiore a quello rappresentato se coinvolto in una somma totale di valori. Questo approccio olistico ci permette di comprendere che in una rete è perfettamente investire nel miglioramento di un solo componente per migliorarne l'efficienza globale, se non in termini di piano di aggiornamento progressivo.*

Legale

Si dice che la legge abbia trasformato la nostra società in società civile ed ovviamente, porre alcune regole, normative e regolamenti, condiziona e vincola tutti, ma tutela i diritti/doveri di tutti. Questo almeno è l'obiettivo, anche perché una questione è fare una legge, un'altra applicarla e farla rispettare.

Ad ogni modo non si vede come si può affrontare qualsiasi tipo di attività o processo in un'organizzazione ai nostri giorni senza aver valutato seriamente le incombenze ed aderenze, in termini di rischi e vincoli in ambito legale o giuridico.

Monitorare questo componente dimensionale in un'organizzazione è molto importante a livello strategico, sia per quanto riguarda le proprie responsabilità che per quanto le proprie opportunità. Anche perché in questo settore un "cavillo legale" può alcune volte significare trasformare in meglio o in peggio tutta la situazione.

ESEMPIO» *Due mie ex iscritte, entrambe laureate in architettura, hanno aperto, supportate dal contributo finanziario ed organizzativo dei rispettivi genitori, un centro servizi per studi di architettura. In questo progetto io ho solo orientato le categorie di servizi da poter offrire. Hanno ottenuto un finanziamento regionale sufficiente per realizzare il progetto. Peccato che solo alla fine si sono resi conto (tutti) che l'importo in realtà era un rimborso, questo ha significato che i rispettivi genitori prima hanno dovuto realizzare tutto il progetto e poi, un anno dopo, richiedere l'avvio del rimborso!*

Commerciale

Se è vero come è vero che un mercato è fatto dall'incontro tra domande ed offerta e che la transazione è un accordo reciproco tra le parti di un valore di scambio pattuito e concordato in piena accettazione, questo può coinvolgere, nel grande mondo delle vendite, tutto ciò che in realtà si offre a qualcun altro senza sapere a priori che possa essere accettato. Questo senza obbligare coinvolgimenti con denaro o anche con prodotti, ma in realtà potrebbe essere riferito anche alla sola proposta di andare a fare una gita o ad un colloquio di lavoro.

Nella sfera **A**pprendimento & **C**onoscenza tutto è commercio, perché tutto è negoziato e concordato fra più attori che interagiscono fra loro anche in tempi, luoghi e modi diversi, interscambiando sempre valori concordati.

Questo componente coinvolge i flussi informativi, i processi decisionali, il rapporto dell'organizzazione sia all'interno che all'esterno e molto altro ancora ...

ESEMPIO» *Uno dei più diffusi momenti di attività commerciale che ci coinvolge più spesso di quanto ci sembra, le ricerche di comunicazione lo riconoscono, sono le attività di riunione, nelle quali ogni partecipante coinvolto si trova a dover "vendere" la qualità delle proprie convinzioni ed al contrario dover "comprare" quelle ricevute dagli altri partecipanti.*

Magazzino

Questo luogo di stoccaggio, di accumulo e concentrazione di risorse spesso costose e limitate, non solo è diventato sempre più importante (just in time) ma, ha cambiato forma, questo dovuto alla sempre maggiore preponderanza di risorse immateriali su quelle materiali.

Monitorare e gestire strategicamente questo componente di questa seconda dimensione di un'organizzazione, significa approdare anche alla gestione di certi valori incrementali che altrimenti non si potrebbero trattare.

Nel mondo delle risorse immateriali, così come in quello dei capitali intangibili esistono delle regole in termini di vincoli ed opportunità molto diversi dal mondo tangibile e spesso troppo reale.

Avere una risorsa in magazzino negli anni '70 significava un numero di protocollo, un codice di posizionamento, una voce di magazzino ed una programmazione nella grande macchina dei tempi e metodi. Costi, consumi e caratteristiche definite e standardizzate in tempi e distribuzioni.

Ad oggi, più che avere la risorsa, vale più saperne riconoscere il valore, saperla distinguere, rintracciare, sapere dove reperirla, ma ancora di più quali sono le relazioni che la legano all'insieme. Questo meccanismo di valore è ancor più enfatizzato per le informazioni e la conoscenza, vale di più avere e conoscere le loro relazioni, che possederle fisicamente.

ESEMPIO» *Prima nell'era industriale era importante ed essenziale avere titolo, autori e editore per poter almeno tentare di ordinare un libro in riferimento ad un argomento specifico, sempre se ci si riusciva. Oggi, tutto ciò non ha più lo stesso valore, adesso è molto più importante avere le recensioni ed i commenti di chi ha già letto un libro, per poi risalire a titolo, autore e editore, se non si trova già in formato elettronico.*

Servizi

Quello che ormai molti la chiamano terziario avanzato o quaternario, altro non è che l'esplosione di un grande mercato trasversale che non si basa più sul prodotto o sulla merce, ma su di una prestazione. Un interscambio tra valore di scambio e valore aggiunto, che si concretizza nell'immaterializzazione dei capitali. In pratica chi acquista un servizio deve trovare un fornitore in grado di garantire il risultato della prestazione o della trasmissione di conoscenza. In effetti, la fruizione di un servizio altro non è che una trasmissione anche solo parziale e tacita di conoscenza,

spesso volutamente incapsulata, ma pragmaticamente concepibile nella sua essenza.

Il servizio punta al risultato che non sempre si trasforma in qualcosa di tangibile e non sempre anche fisico.

Tutte le organizzazioni producono, interscambiano e fruiscono di una notevole quantità di servizi, spesso trasversalmente distribuiti in molti settori di pertinenza.

Non è certo cosa difficile mappare la distribuzione di servizi in entrate ed in uscita, interni ed esterni, occasionali o ripetuti e programmati, generici o specifici, a basso o ad alto valore aggiunto, con relazione uno a uno, uno a tanti o tanti a tanti, gratuiti o a pagamenti, fisici o spirituali, ecc.

ESEMPIO» *Provare paura -davanti al Fuoco come nella vita- non vuol dire fermarsi, significa semplicemente sentire una forte energia nel corpo che possiamo imparare ad utilizzare a nostro favore, quando siamo di fronte ai "fuochi" della nostra vita e del nostro lavoro. ¹*

Formazione

Il concetto di formazione è legato per antonomasia, alla modifica ed ad un cambiamento, solitamente progettato per essere incrementale, quindi misurabile.

Anche se molte sono le sue varianti e tante altre ancora possono essere i parametri interessati alla sua contestualizzazione, progettazione e valutazione, formazione significa creare una differenza il più riconoscibile del prima e del dopo l'attivazione del processo formativo.

Ovviamente formazione significa occuparsi inevitabilmente di didattica, di pedagogia, di psicologia, di sociologia, di semiotica, di linguistica e di molto altro ancora. Senza poi considerare i settori applicativi di pertinenza, che rappresentano il contesto in cui la formazione copre o recupera una situazione verificata, definita e quantificata di fabbisogno formativo percepito.

Mappare questo fabbisogno e tutto ciò che ne deriva e crearne una relazione è il significato di questo tipo di analisi, che ovviamente ha un valore incrementale e trasversale molto alto.

¹ MARIA IMMACOLATA MACIOTI (1995), Profeti senza bibbia sciamani del duemila, Armando Editore, collana di antropologia culturale, ROMA.

Coltivare conoscenza tramite la formazione, permette di generare un livello di conoscenza ancora più alto ed una richiesta ancora maggiore di formazione.

ESEMPIO ▶ *Apprendere l'utilizzo di un applicativo può significare, se la formazione è orientata con intelligenza, essere in grado di realizzare una capacità prima solo impensabile. Se questa conoscenza è orientata a risultati operativi, sicuramente sarà necessario passare ad un livello di conoscenza dell'applicativo ancora più profondo ed integrato. Questo permetterà di poter raggiungere ulteriori e più elevati risultati operativi*

Terza dimensione

La terza e non certo ultima dimensione in termini d'importanza è riferita al "Processo di Specializzazione", da cui per stile e concetto è derivato il modello di riferimento, cui è applicato un periodo di aggiornamento adeguato al contesto del dominio del problema.

In questa parte applicativa ed in questa dimensione sono coinvolte tutte le attività che poi traducono sul campo le famose domande Come, Dove, Quando, Perché, Chi e le relative risposte.

In altri parti, sia riferiti alle tecniche ed analisi che agli strumenti, sono stati forniti diversi spunti sul come analizzare le varie necessità. In questa parte si daranno spazio alla messa in campo per ogni fase di ulteriori indicazioni utili alla gestione di interventi nella sfera **Apprendimento & Conoscenza**.

Prima Fase – Istruttiva

Questa è la fase in cui bisogna cercare di trovare la chiave di lettura, bisogna far finta di essere in un paese straniero. Tutto è da scoprire e bisogna cercare di non arrivare a facile e semplici conclusioni, specie se vogliamo trovare riscontro delle nostre previsioni o convinzioni. Tutte le attività e gli strumenti utilizzati devono poter dare un senso di chiarezza progressiva. All'inizio la confusione sarà tanto maggiore quanto lo sono le dimensioni dell'organizzazione, il clima che si respira in termini di collaborazioni, relazioni, comunicazioni e rapporti informali è particolare. Più c'è tensione, paura, diffidenza, più le vere relazioni tarderanno ad innescarsi ed a produrre qualcosa di concreto ed efficace.

Forse la cosa migliore per i primi giorni è quella di non fare assolutamente niente e vivere l'ambiente. Ovviamente tutto dipende dai vincoli e dalle limitazioni imposte.

Ad ogni modo è sempre meglio partire con un rapporto sincero e diretto, soprattutto con chi non ha delle aspettative dirette dall'esito di questa valutazione di valore incrementale dell'intervento in oggetto.

ESEMPIO▶ *Questo approccio etnografico è preso in prestito a confine tra la sociologia etnografica e la ricerca etologica e antropologica. Si basa sul principio dell'immersione e non tanto dell'osservazione per rappresentare, ma per apprendere. Diciamo che la trasmissione è un passo successivo all'interiorizzazione dei valori e delle regole di azione e di pensiero dell'ambiente in cui ci si è immersi. Può essere nascosto o no il personaggio che vive in immersione ambientale, dipende dalle finalità.*

Seconda Fase – Analisi

Sempre con l'idea che ogni fase non è chiusa fino alla conclusione del processo, dopo la raccolta di dati, di mappe e di schemi di rappresentazione, flussi e tabelle di confronto e relazione, si potranno iniziare la stesura delle prime analisi.

La mia idea è che le analisi non bastano mai, più se ne fanno e meglio è, tanto il risultato non cambia. Cosa significa questa espressione? Che il vero risultato si conoscerà solo alla fine e spesso ci si accorge che la soluzione o il significato del giudizio finale era nella nostra testa, alcune volte anche sin dai primi giorni, solo che non ne avevamo la necessaria convinzione. Il tutto si traduceva solo in una sensazione viscerale.

L'obiettivo è quello di trovare dove, come, quando, da chi e con che cosa il valore potenziale o già espresso può essere ottimizzato per esprimersi in fattori che possano essere misurati dai criteri di valorizzazione concordati dall'organizzazione.

Quindi il modello della fase è semplice, fare più analisi di sempre maggiori differenti ambiti, modelli e logiche, aprendo al massimo la chiave di lettura e lo spettro delle elaborazioni cognitive. Ovviamente questo aumenta la complessità, i tempi e l'impiego di risorse, nonché i rischi d'interpretazione.

Solo alla fine ... forse ... avremmo la possibilità di fare le dovute conclusioni, ma almeno non avremmo avuto il senso di colpa di non aver proceduto con etica e deontologia professionale.

ESEMPIO▶ *Il saper analizzare significa saper esaminare accuratamente, ma per fare questo ci vuole metodo, esperienza, informazione, strumentazione, conoscenza ed intuito, quindi risorse di pensiero cognitivo e*

creativo che, oltre a pensare possano essere limitate, spesso non sono neanche predefinibili. Questo significa che in genere siamo capaci, ma non lo sappiamo e l'analisi è solo quella parte oggettiva riconosciuta del nostro insieme potenziale di capacità ed abilità.

Terza Fase – Ricerca & Sviluppo

Tenendo sempre presente che **R&S** non significa solo grandi progetti internazionali per scoperte a livello di premio nobel, ma anche e soprattutto tanti piccolissimi e valorosissimi atteggiamenti e comportamenti di sfida, voglia di riscatto, curiosità, spirito d'iniziativa, voglia di avventura, sano orgoglio e sano egoismo, voglia di giocare, di fantasticare, capacità d'intuizione, senso di umiltà, tanta stima in se stessi, coraggio, ed adattamento e soprattutto tanta pazienza.

Questo vuol dire per me **R&S**. Ciò significa non solo catalogare, ma sondare, guadagnarsi la fiducia di ogni persona interna ed esterna, perché ognuna può essere un detentore tacito di talento o di accumulo di sapienza o eccellenza o di conoscenza non espressa. La vera sfida è mettere tutti i pezzi insieme.

ESEMPIO» *Attenzione a questo mito del superuomo e del genio potenziale, perché dai tempi della Grecia antica, non solo ha affollato i salotti dei filosofi, ma praticamente tutti coloro che poteva vantare la sola potenzialità di risultati ne hanno fatto sempre bandiera!*

Quarta Fase – Progettazione

Da quando esiste l'uomo, c'è sempre qualcosa da progettare o di nuovo o da modificare ed adattare. C'è sempre qualcosa che non si è buttato via o non si ha avuto il coraggio di farlo, perché si pensava che prima o poi sarebbe servito. Tutti i grandi progettisti, così come gli inventori, sono partiti dagli arrivi dei loro predecessori.

L'obiettivo è quello di comprendere e pianificare come le supposizioni e le ipotesi possano trovare una reale rappresentazione nell'attuale realtà percepita intorno a noi. Al fine di meglio esprimere in termini di valore ciò che vogliamo raggiungere.

Il punto è che la progettazione ha bisogno di un punto di partenza, di una chiave di lettura, una guida in cui incanalare tutta l'energia creativa. Dopodiché tutto si traduce nel trovare un equilibrio tra risorse disponibili e necessarie, nel rispetto di

un tempo a disposizione e di altri vincoli o limitazioni imposte dall'ambiente purtroppo da rispettare.

ESEMPIO▶ *Nel lungo viaggio del sapere, serve un punto d'inizio, un punto d'ingresso. Lo stesso vale per la progettazione, quando si parte si conosce da dove si iniziano i lavori, da dove si parte, ma non si conosce né il percorso, né tanto meno il punto preciso di arrivo e termine.*

Quinta Fase – Rettifiche di Progettazione

Solo Mozart, si dice, componeva senza errori in unica soluzione e qualcuno ha supposto che anche questo non fosse del tutto vero, era solo che lui le correzioni le faceva a livello mentale in tempo quasi reale.

Di norma non è così e penso è giusto ed auspicabile così, specie se l'operato è condiviso tra tante persone e magari anche di diverse organizzazioni, per periodi medio-lunghi.

La soluzione più saggia a mio parere non è mai quella che ci viene in mente e che applichiamo, ma quella che avremmo voluto applicare alla fine, quando ormai abbiamo già terminato la nostra opera e qualcuno magari ci chiede "Ma tu ... se potessi rifarlo, come lo realizzeresti?", risposta "Tutto diverso!".

ESEMPIO▶ *Esiste uno stile di progettazione che punta proprio sulla potenza della rettifica e del controllo, diciamo che la questione non è trovare la soluzione giusta ma, quella meno sbagliata fra tante, che poi sono state scartate gradualmente come non adatte.*

Sesta Fase – Produzione

Sempre in proporzione alle dimensioni, al grado di complessità, alla quantità di componenti e di relazioni in corso ed alla qualità interrelazione dell'ambiente di lavoro, tradurre le nostre idee in progetto è sempre più facile che tradurre un progetto in realtà.

Ad ogni modo anche la produzione può essere concepita con le stesse logiche, ovviamente più rigide, della progettazione evolutiva. Diciamo che il modello di valorizzazione per la valutazione di un intervento nella sfera **A**pprendimento & **C**onoscenza per questa fase tenta con continue simulazioni di trovare la migliore e più conveniente strada o soluzione. A me piace pensare a questa fase come alla

mia bella mamma che durante la notte tenta di infilare il filo nell'ago per cucire qualche vestito di una sua cliente.

Dobbiamo concepire questa fase non come una produzione industrializzata, ma la migliore traccia disponibili su cui e da cui procedere per passare a concretizzarne la migliore, disponibile e sostenibile soluzione.

ESEMPIO» *Non si tratta di produrre in stato permanente di errore, ma di concepire la produzione come un risultato di ricerca, ma non statico. Ma solo in stato di continuo miglioramento incrementale. Non concepire un risultato come assoluto ma, solo come relativo alle capacità disponibili attuali, quindi un risultato a valore dinamico relativo.*

Settima Fase – Rettifiche di Produzione

Questa fase, dopo la trattazione della precedente, è sicuramente maggiormente comprensibile. Si tratta dell'applicazione del principio cibernetico di analisi dell'evento emergente ed allo stesso tempo anche dell'esclusione delle soluzioni che non porterebbero ad avere la migliore sovrapposizione del dominio di soluzione con quello del problema.

La scelta andrà verso la produzione del miglior incremento di valorizzazione, a fronte di una definizione delle variabili in gioco che potrà essere sostenibile e disponibile.

ESEMPIO» *Rettifiche che si confondono con la stessa produzione, da poco sono state prodotte delle micro commesse a qualità incrementale, al posto di una grande commessa a qualità uniforme. Il risultato finale nello stesso tempo e con le stesse risorse è stato notevolmente superiore, proprio per la possibilità di un maggiore numero di interconnessioni disponibili e di maggiore intensità e densità.*

Ottava Fase – Mantenimento & Aggiornamento

Non si direbbe, ma a mio modo di vedere forse questa è la fase più impegnativa, perché una cosa è riuscire a fornire un certo risultato, magari anche eccezionale, un'altra cosa è riuscirci più di una volta per periodi di tempo medio-lunghi.

La fortuna del principiante esiste, ma è anche possibile che la fortuna aiuti gli audaci. Questa forse è la fase più rigida e meno dinamica, se non nel fatto che

bisogna sempre mantenersi ancorati alla realtà o alla migliore percezione di quello che per noi al momento riusciamo a comprendere come tale.

ESEMPIO In questo caso la simulazione è di grande valore, aggiunta con la realtà virtuale, al fine di saper rispondere alle nuove esigenze attuali pur rispettandone le predisposizioni originali.

Confini concettuali

Il teorema della valorizzazione ha di per sé la grossa difficoltà di essere troppo astratto da poter essere a sua volta facilmente confinabile. La sua natura amorfa e dinamica certo non facilita la questione.

Sommario dei risultati d'argomento

Questa argomentazione è una delle più importanti e specifiche di tutta la tesi, ovviamente per la sua particolare tipologia non permette una trattazione esaustiva specie in assenza di una diretta applicazione pratica.

A mio parere il lettore dovrebbe essere in grado di aver maturato un'idea sul modello di valorizzazione sufficientemente ampia, tanto da poterlo almeno discutere e trattare anche a livello operativo, se non essenzialmente teorico.

La realtà applicativa

Dopo aver trattato cosa far precedere all'azione, ovvero come pianificare le attività operative e come gestire al meglio le risorse disponibili, quest'argomentazione è dedicata alla seguente fase applicativa, quindi al momento in cui si passa all'azione sul campo.

Non ci sono proprio grandi novità ma, grande attenzione a come meglio gestire il cambiamento, il caos, il rischio e l'incertezza, in una sola parola l'imprevisto.

Illudersi di aver pensato a tutto e di riuscire a controllare ogni cosa e magari anche ad evitare errori e false interpretazioni, è veramente non solo una gran perdita di tempo e risorse, ma un errore che può assumere aspetti molto gravi in termini di condizionamento comportamentale e psicologico. Come spesso accade le azioni o gli stimoli applicati ad un'organizzazione producono effetti non solo su di uno o più membri direttamente interessati, ma si ridistribuiscono anche indirettamente su tutta l'organizzazione.

Inoltre, come la natura umana insegna, gli effetti negativi non solo si espandono a velocità più elevate di quelli positivi, ma hanno un'intensità molto maggiore e più duratura. Questa è la cruda verità.

Lo scopo di questa macro argomentazione è di offrire un tessuto elaborativo predisposto a facilitare il passaggio al momento in cui è molto meglio avere opzioni non utilizzate piuttosto che mancanza di risposte adeguate, in termini di pensiero, di comportamento e di azione.

Come organizzarsi

L'obiettivo che ci si deve porre è quello di facilitare nell'organizzazione l'incremento di valore aggiunto, prezioso per la soluzione dei problemi. Per ottenere questo è necessario rendere più spontanea la creatività.

Questa riflessione apre una doverosa distinzione tra creatività e soluzione del problema (problem solving activity). Alcuni non ne distinguono differenze sostanziali, altri considerano la creatività una classe speciale di attività per risolvere un problema, caratterizzata da novità, originalità, persistenza ed incertezza dei termini del problema.

Sarà quindi molto saggio provvedere ad organizzarsi per salvaguardare due importanti funzioni assolutamente legate alla soluzione dei problemi.

La prima è quella di considerare importante prevedere una fase atta a ricercare e formulare il problema, al fine di poter dare libero sfogo alle attività creative successive. In pratica prima di poter affrontare una soluzione è sempre consigliabile una serie di attività di **R&S**, una fase esplorativa indispensabile per l'innovazione.¹

La seconda funzione è quella d'accumulo e di massima integrazione della conoscenza acquisita nel tempo. Tutti i più grandi scienziati ed inventori hanno sempre potuto ottenere i loro stupefacenti risultati basandosi su quanto scoperto e studiato da sé stessi in tempi passati e dai loro predecessori.²

L'unione di queste due importanti funzioni nel tempo produce lo sviluppo del pensiero emergente, una formula tanto segreta ed imprevedibile che controlla la nostra capacità creativa ed intuitiva, di valore inestimabile per l'innovazione.

¹ J.M. Baer – Long-term Effects of Creativity Training with Middle-school Students – Journal of Early Adolescence - 1988

² G. Holton – Einstein's search for the Weltbild – Proceedings of the American Philosophical society - 1981

Da dove partire

Non esiste un vero punto di partenza, questo perché in realtà non esiste neanche un punto d'arrivo. Quello che si può dire è solo se e quando l'organizzazione ha iniziato a riflettere su come sia possibile occuparsi di progettare interventi nell'area dell'**Apprendimento & Conoscenza**.

Quindi il consiglio più pratico potrebbe essere quello di iniziare dal più semplice e diretto, che in pratica può essere in qualsiasi punto dell'organizzazione.

Fare il punto di partenza

Questo paragrafo cerca di riflettere su, quando è il momento di partire con l'intervento previsto. Attivare un progetto di valorizzazione in un'organizzazione, certo non significa tentare di trovare qualcosa di efficace ed efficiente, ma certo non può significare il riuscire a pianificare tutto il percorso che si pensa di dover sviluppare.

Fare il punto di partenza, significa proprio tendere a capire se esistono le condizioni minimali per poter prevedere la progettazione e l'implementazione di un progetto di valorizzazione nella sfera **Apprendimento & Conoscenza**.

Per condizioni minimali sono da intendersi nella capacità di poter interpretare in modo sufficientemente univoco per il sistema organizzativo il significato espresso dal progetto, da ogni componente o membro che la compongono.

Studi di fattibilità o progetti pilota, possono facilitare questo tipo di verifica, al fine di comprendere anche cosa può significare per la stessa organizzazione il voler raggiungere un risultato di questo tipo.

Come gestire le modifiche ed i circoli di miglioramento

La logica del circolo di miglioramento da sola non può trovare la sua giusta considerazione per il suo utilizzo in un'organizzazione, se non se ne condividono i suoi principi di funzionamento. La gestione di questo semplice modello si divide tra il fronte della comunicazione interpersonale e della conoscenza specifica necessaria per la sua applicazione.

Come più volte indicato, i principali valori che pongono le basi per la gestione anche dei circoli di miglioramento sono la fiducia, la libertà di espressione e d'intervento,

la curiosità, la flessibilità mentale e non ultima una gestione degli incentivi comportamentali che non sempre devono essere economici, capaci di sviluppare il giusto e conveniente ambiente creativo.

Creare i gruppi di lavoro

Tutti i leader sanno che per raggruppare le persone in modo costruttivo e per finalizzare il risultato di un progetto di lavoro, l'unica cosa sicura è che solo alla fine si saprà se ogni membro del gruppo sarà riuscito a trovare il giusto "equilibrio" tra se e tutti gli altri. Quindi come fare per scegliere dei membri per realizzare un progetto per questo tipo d'intervento?

E' vero, ci sono delle regole principali e generali, che tutti i manuali scrivono, degli elenchi di tante cose da fare e da dire, ma poi chissà perché molte sbattono contro il solito muro della cruda realtà imprevista, sembra alla maggior parte.

Come affermano i padri della progettazione evolutiva e dell'agire flessibile e dinamico, l'unica cosa saggia da fare e non prevedere nulla, dato che tutto sarebbe obsoleto al momento della sua applicazione. Ma poi vorranno dire veramente questo, coloro che sostengono la progettazione evolutiva? Bisogna veramente navigare a vista? Attimo per attimo? Come sempre il Tao, l'energia dell'armonia universale, ci indica che forse tra massimizzare il controllo e la precisione e, appunto, navigare a vista, magari in mezzo alla nebbia, c'è sicuramente quel famoso "filo rosso", che è ovviamente da trovare.

L'unica indicazione è sempre la stessa, per costruire un grande gruppo, una squadra, bisogna costruire le relazioni su tutti i membri, il resto è solo una pura conseguenza. Quindi far legare i membri significa far avvenire i risultati che da questi dipendono.

Gestire le priorità

Il tempo è la risorsa più preziosa quindi più importante, seguendo questo principio è più saggio prestare la massima attenzione al fatto di non poter fare tutto insieme, ma anche di non eccedere su questo tipo di riflessione, perché alcune volte arrivare troppo presto potrebbe causare più danno che beneficio.

Il termine priorità indica sicuramente non fretta ma, sequenza programmata dell'attenzione nel fare, nel programmare risorse finalizzate ad ottenere un obiettivo.

Il nostro obiettivo è quello di creare valorizzazione con l'intervento progettato, per poi misurarne l'incremento dopo averlo applicato e lasciato operare.

Come fare concretamente per comprendere l'ordine degli obiettivi?

Bisogna valutare la quantità di costo o danno che si può creare nel ritardare la soluzione o l'applicazione. Il programma operativo partirà sempre dai valori più alti.

Si comprende facilmente che la gradualità, indirettamente la priorità, è completamente affidata alla nostra capacità di giudizio e di valutazione del rischio o del danno a non procedere o a ritardarne l'applicazione della soluzione o del miglioramento.

Il nostro giudizio e la nostra valutazione saranno governati dalla quantità e qualità delle informazioni in nostro possesso, ma soprattutto dalla quantità e qualità della conoscenza ed esperienza, nella soluzione di questi problemi da parte di tutti i membri che compongono l'organizzazione.

Ancora una volta l'importanza della gestione della conoscenza, nel tempo rivolta ad accumularne i maggiori valori da parte di tutti i membri di un'organizzazione, risulta essere l'arma vincente.

Comprendere le forze in gioco

Qualsiasi sarà il tipo di organizzazione, essa sarà governata da elementi che la compongono e che generano energia e forza fra loro per la loro sopravvivenza. Le forze in gioco possono essere di varia natura, in relazione al loro ambito d'appartenenza, sociale, economico, finanziario, politico, tecnologico, commerciale, ecc, ed hanno tutte un componente comune. La capacità di condizionare organicamente tutto il resto dell'organizzazione per perseguire i propri principi e scopi.

Comprendere e definirne la loro natura, significa avere la possibilità di comprendere le deformazioni in atto e prevederne gli effetti.

Mappare le forze in gioco, è un atto strategico, che può significare addirittura aver la capacità sia di simularne gli effetti, ma anche di adottare delle tattiche adatte ad ogni scopo.

Tattiche che possono variare la loro natura tra essere persuasive, piuttosto che preventive, o addirittura basarsi sulla finzione (non sull'inganno) piuttosto che sul contropiede.

Gestire le forze in campo sembra più una partita di scacchi, che l'applicazione di un modello di valorizzazione per la valutazione di un intervento.

Fissare i punti fissi (obiettivi, vincoli e limiti)

Sembra un'affermazione talmente semplice e banale che, nella fretta e pressione della contingenza¹, alcune volte si è portati a sottovalutare o a dimenticarne con chiarezza i loro contenuti. Bisogna sforzarsi di individuare e mantenere aggiornate le nostre convinzioni su basi oggettive, per quanto riguarda le informazioni dirette, ma anche soggettive, per quanto riguarda il flusso delle informazioni tacite, informali ed indirette, che spesso hanno una valenza più significativa.

Molte sono le ricerche che hanno dimostrato che i grandi imprenditori quando hanno fatto delle scelte importanti si sono sempre affidati alle loro sensazioni "viscerali" e non solo o tanto a quelle determinate dalla razionalità e dalla logica.²

Gli obiettivi mostrano la direzione ed il senso degli sforzi, i vincoli ci permettono di essere immersi consapevolmente nell'ambiente in cui operiamo ed i limiti da una parte possono permetterci di graduare il nostro intervento, ma dall'altra dovrebbero stimolarci a rispettarli ma anche a superarli.

Tutoraggio evoluto

Sulla figura del Tutor si è scritto di tutto e di più ed anche se spesso il passaggio dai modelli teorici alla loro applicazione pratica ne trasforma totalmente contenuti e principi costitutivi. A mio parere specialmente ad oggi, specie nelle organizzazioni che vogliono essere competitive, l'incidenza della tecnologia è sempre più integrata, complessa ed invasiva e la sua importanza cresce a dismisura, conferendole un valore strategico di prima grandezza.

In relazione alla dimensione ed alle sue caratteristiche costitutive, l'organizzazione dovrebbe sviluppare una funzione di tutoraggio permanente che assolve tutte le necessità che gravitano intorno, non solo all'utilizzo dell'alta tecnologia per fini

¹ Teoria della contingenza, concepita da Fred Fiedler negli anni '60, mette in luce il ruolo dei fattori situazionali, mettendo la leadership in funzione dei rapporti tra capo e collaboratore (potere formale), della struttura dei compiti (grado di libertà), della posizione di potere (grado di potere). Sultan Kermally (1997) pag. 60.

² Daniel Goleman (1995).

operativi, ma quanto al raggiungimento ed al mantenimento degli standard che la stessa organizzazione ha definito per il suo operato.

Le attività interessate tendono a facilitare, incentivare, ma anche ottimizzare ed armonizzare utilizzo e tensioni sulle aspettative operative, tramite l'uso di tutti i canali comunicativi disponibili.

Feedback valutativi

Con il termine inglese feedback letteralmente s'intende risposte o controllo di risposte o retroazione¹, mentre in italiano ne associamo un significato più profondo, maggiormente rivolto a ciò che la cibernetica ci ha trasmesso: riscontro, anche se in inglese si traduce letteralmente in replay.

Questa introduzione facilita l'osservazione che voglio introdurre, non essendo questo termine riferito sostanzialmente ad un settore operativo, che sia quello della formazione o dell'elettronica spaziale o bellica, può trovare dignitosamente una sua corretta applicazione anche nell'applicazione della Meta-metodologia, perché ne condivide i suoi principali principi costitutivi.

Valutare l'incremento di valore aggiunto di un intervento nella sfera **Apprendimento & Conoscenza**, significa sostanzialmente non avere un obiettivo certo e statico su cui avere un riscontro inconfutabile. Al contrario le variabili in gioco sono tante, complesse e dinamicamente aggiornate. Spesso è più facile comprendere la strada sbagliata di quella giusta, viaggiare per tentativi e sulla base delle migliori probabilità diventa alcune volte l'unico modo per iniziare un'analisi operativa, quindi fare ricerca sul campo.²

Quindi nel procedere all'analisi, il mix di riscontri positivi e negativi deve trovare sempre un bilanciamento con i relativi fattori di correzione, altrimenti non se ne garantirebbe il loro significato e la loro presenza.

Questa funzione di feedback è assolutamente di tipo ricorsivo e dinamico, non ha termine, soluzione e fine.

¹ Fiscali traduttore: traduttore.tiscali.it.

² Ferdinando Colombo (2003).

Azioni da intraprendere per concretizzare gli interventi

Questa serie di azioni sono state estratte da un insieme ipotetico di esperienze vissute e poi adattate al tema in oggetto con la mia capacità intuitiva ed analitica di concepire e visualizzare questa argomentazione.

Azioni non più concepite al solo interno dell'organizzazione, ma anche non più al solo interlocutore canonico. Tutti possono diventare degli interlocutori da e con cui poter intrattenere una relazione di valore.

Azione informativa e culturale bidirezionale verso clienti di portafoglio

Il potere delle informazioni complete ed attendibili è la migliore base su cui e da cui creare la migliore conoscenza strategica, proprio per poter creare piani e programmi affidabili e realmente contestuazzati in una realtà credibile.

Uno dei più grossi errori o sottovalutazioni è proprio quello di non far sapere ai propri clienti tutti i servizi e le competenze che possono essere loro fornite, specie quelle nuove.

Quindi il meccanismo è semplice, banale ed efficace, nel mentre si spiega al cliente la natura e l'applicazione di queste nuove competenze, si monitorizzano, con la sua collaborazione, dati ed informazioni utili, in merito all'applicazione dei servizi relativi.

L'obiettivo non è tanto statistico, quando di valore aggiunto, non interessa tanto i quanti e i chi sono, ma i quali ed i perché.

Azione informativa e culturale bidirezionale verso clienti potenziali

E' uguale a quello precedente, con la sola differenza di non essere rivolto al proprio parco clienti acquisiti ma a quello potenziale, ovvero a quella quantità di imprese cui non si è ancora riusciti a trovare un'occasione di approccio.

Azione d'espansione dei progetti in studio (funzione diversificata)

L'idea è quella di non aspettare che il cliente possa chiederci un nostro intervento. Un altro dei più grossi errori o sottovalutazioni è anche quello di pensare di potersi

fidare di quello che i nostri clienti pensano e ci fanno credere di sapere. Sempre nel momento dell'inevitabile riscontro tra quello che il nostro "caro" cliente dovrebbe o potrebbe sapere e quello che anche noi, con la sola nostra presenza, abbiamo "certificato" come comprensione acquisita, la nostra credibilità professionale è messa in seria contraddizione.

L'idea è quella di scoprire, grazie alla piena collaborazione del cliente, come e quali possono essere le sue attuali esigenze in queste due aree, specialmente con riferimento alla loro inestimabile capacità pervasiva su tutta la sua organizzazione.

Azione d'espansione dei progetti in essere (funzione migratoria)

Questa iniziativa è sicuramente quella più diretta ed immediata, perché si è già in contatto diretto con il cliente e con la loro realtà produttiva.

L'obiettivo da raggiungere qui è quello di poter fare la differenza sulle "sorti" del progetto, visto che ancora non è stato definito come esecutivo.

La funzione diversificata si spiega dal fatto che si tratta proprio di aggiungere espansioni di significato e di visione che altrimenti il nostro cliente senza il nostro intervento non potrebbe avere.

Azione mirata verso clienti di portafoglio

Come la precedente iniziativa, con la sola differenza che il progetto è in corso e molto probabilmente il suo piano programmatico non potrebbe più dare speranze ad ulteriori modificazioni. L'obiettivo in questo caso è quello di permettere con cognizione di causa al cliente di comprovare la veridicità del valore delle nostre competenze.

Questo permetterebbe non tanto di modificare le sorti dell'attuale progetto, ma di poter "migrare" le nostre capacità verso altre realtà, altri progetti, magari al momento a noi ancora sconosciute.

Confini concettuali

Il vero limite è di non poter assistere dignitosamente alla fase più significativa del processo, quella in cui tutta la Meta-metodologia è personalizzata alle caratteristiche peculiari dell'organizzazione in oggetto, ovvero il processo di personalizzazione.

Sommario dei risultati d'argomento

Ancora una volta ho cercato di concretizzare la messa in pratica di questa Meta-metodologia, con l'idea di supportare lo sforzo teso alla valorizzazione dell'intervento nella sfera **Apprendimento & Conoscenza**. Molte osservazioni e concettualizzazioni teoriche sono state criticizzate per essere messe in pratica concretamente. Ciò non toglie assolutamente un ulteriore processo di adattamento dinamico.

Alcuni importanti approfondimenti

Questa macro argomentazione è stata dedicata alla raccolta d'articoli che evidenziano argomentazioni d'estrema pertinenza strategica. Non si vuole ripeterne la classificazione già trattata in altre parti dell'esposizione.

Quello che distingue questo livello di trattazione, non è in termini di classificazione, ma nel voler affrontare un'esigenza sempre molto presente e non sempre di semplice risoluzione.

Quando si devono affrontare obiettivi particolarmente ambiziosi a maggior ragione in ambiente accademico, si dà molto credito alla ricerca bibliografica ad oggi sempre più estesa anche su Internet. Questo tipo di decisione non è certo criticabile, anche perché con un po' di pazienza ed esperienza, se si vuole, è possibile selezionare informazioni, conoscenze ed esperienze anche da questa fonte, tanto discussa.

Quello che si vuole qui affrontare è l'aspetto della personalizzazione, quale massimo livello dell'individualità o dell'espressione unitaria.

Non è criticato l'impiego di risorse ed il dispendio di tempo, ma al contrario si vuole enfatizzare la ricerca e lo sviluppo di soluzioni molto personalizzate e maggiormente dedicate alla propria organizzazione ed al proprio ambiente ed alla storia applicativa e sociale.

L'obiettivo che si vuole raggiungere è la massimizzazione ed ottimizzazione di nuove intuizioni o soluzioni, partendo da indicazioni attuali ed aggiornate, magari o sicuramente condizionate dall'insieme delle ricerche svolte sul lavoro d'altri validi ricercatori.

Purtroppo c'è una tendenza a credere che solo le grandi organizzazioni sono in grado di "sforare" grandi soluzioni. Che la sola e vera conoscenza è ad appannaggio delle sole multinazionali, disposte a grandissimi investimenti.

Che solo la notorietà è sinonimo e garanzia di progresso e genialità, così come la creatività e l'innovazione possono essere ottenute solo da pluri laureati o dottorati o professori universitari.

La storia delle invenzioni, specie italiane dal rinascimento, dei brevetti e della **R&S**, spesso ha dimostrato il contrario. Infatti, una ricerca americana ha dimostrato che molto spesso, specie nelle grandi organizzazioni, sono proprio le mansioni più umili e non dedicate, a manifestare il maggior grado di creatività ed intuizione, a differenza di quelle mansioni più blasonate e certificate, esprimendo inoltre i maggiori incrementi in termini di soluzione e valore aggiunto.¹

Strumenti

Non sempre il miglior strumento è quello né più costo, né più blasonato, né tanto meno quello più complicato. La mia esperienza mi ha portato a credere che il miglior strumento è quello che, quando eliminato, fa sentire la sua mancanza.

In altre parole, massimizzando l'esistenza degli strumenti in un'organizzazione ed il loro grado d'utilizzo, in relazione alle potenzialità espresse, l'emergenza di strumenti nuovi è evidenziata proprio o dalle evidenti scarse prestazioni non soddisfacenti alle necessità volute, se non presenti altre motivazioni, o al contrario il crollo delle prestazioni causate da una totale privazione degli stessi.

Tecniche

Il dizionario Garzanti online ² offre un significato del termine "tecnica" su tre ambiti: (1) l'insieme delle regole pratiche da applicare nell'esercizio di un'attività intellettuale o manuale, (2) procedimento specifico seguito nell'esecuzione di un lavoro o di un'opera, soprattutto quando esso implica un'attività manuale o l'uso di strumenti (si distingue dal metodo, che è invece il procedimento logico), (3) l'utilizzazione della scienza a fini di immediata utilità.

¹ Ricerca non rintracciata in termini bibliografici, ma assolutamente reale.

² Garzanti Linguistica online - www.garzantilinguistica.it/index.html.

Queste interpretazioni garantiscono una base comune su cui prestare molta attenzione in questa parte applicativa che anticipa quella dedicata alla pratica diretta.

Occuparsi di dare importanza alla tecnica significa analizzare meglio gli aspetti tattici, quali insiemi di azioni, scelte, comportamenti finalizzati al raggiungimento di uno scopo.

Tipi di tecniche

In grosso modo le macro categorie di tecniche possono essere facilmente abbinate alle macro fasi del processo d'ingegnerizzazione ed alle relative discipline che possono trovare applicazione per la loro utilizzazione.

Lo stesso può essere riferito per ogni ambito della dimensione d'organizzazione e per ogni profilo di pertinenza che compone la dimensione risorse umane.

L'analisi nel dettaglio di ogni tipologia esce dal percorso espositivo di questa tesi.

Tecnologie

Se la tattica è la pratica della strategia, anche la tecnica lo è per la tecnologia. Uno degli errori più comuni, che poi compromette la gestione della sfera **A**pprendimento & **C**onoscenza in un'organizzazione competitiva, consta proprio nel sottovalutare la corretta valorizzazione della teoria e della pratica e della loro interdipendenza reciproca e dinamica.

Infatti, sempre più con l'affermarsi di nuovi standard internazionali, tecnica e tecnologia sono sempre più integrate fra loro, specie con l'incremento delle applicazioni multidisciplinari, che trova un loro punto di forza nei CMS – *Content Management System*, nelle applicazioni web e nei sistemi informativi distribuiti.

Metodologie

Sempre il Garzanti, in ambito filosofico, concepisce la metodologia come una dottrina del metodo, quale studio dei principi e delle regole che permettono il conseguimento e lo sviluppo delle conoscenze in una determinata disciplina.

Questo aiuta a comprendere che, se si vuole trattare o gestire la conoscenza, non è possibile farlo senza prendere in considerazione un'adeguata metodologia per poterla gestire.

Il motivo che spiega perchè la Meta-metodologia si basa sulla fusione della metacognizione con la metodologia, è dovuto al fatto di credere che, per formulare il metodo più adatto, è necessario un corretto metodo per farlo. In pratica un metodo del metodo.

Micro e macro analisi

A mio parere il miglior modo per accreditarsi i risultati bilanciati da analisi che sembrano in netta contrapposizione fra loro, la micro maggiormente rivolta alla dimensione locale e la macro a quella globale, è quella di integrarne i loro significati ed i loro valori.

La localizzazione ha bisogno della globalizzazione ma anche il contrario, questo lo hanno ampiamente dimostrato in questi ultimi decenni il G8 ma anche i no global.¹

Ampliare al massimo la localizzazione per meglio sviluppare una dimensione globale, ma anche ampliare al massimo la globalizzazione per sviluppare la localizzazione.

Questi due estremi sono molto agganciati agli aspetti interni ed esterni all'organizzazione, cui fanno inevitabilmente diretto riferimento.

Livelli d'astrazione

L'astrazione è "l'operazione attraverso la quale l'intelletto ricava concetti universali dalla conoscenza di oggetti individuali, prescindendo dalle determinazioni particolari degli oggetti stessi"² è vero anche che, la dimensione individuale possa nutrirsi ed entrare in contatto con quella universale.

Pur ammettendo che la capacità di ragionare in astratto, se pur molto legata al proprio grado di consapevolezza e forte considerazione di sé, pur essendo maturate nell'individuo quale bagaglio genetico, è convinzione comune credere che possa essere sviluppata ulteriormente nel tempo.

¹ Mi riferisco al fatto che il G8 per arrivare al popolo ha dovuto infiltrarsi nella dimensione locale con strategie di comunicazione dedicate. I No Global per far sentire la loro voce, hanno dovuto globalizzare i loro principi a tutti i popoli del pianeta Terra, con strategie tipicamente globalizzare.

² Garzanti Linguistica Online - www.garzantilinguistica.it/index.html.

Maggiore è la complessità ed il livello di adattamento dinamico alle sollecitazioni, maggiore è la convenienza di servirsi della capacità di astrazione a creare modelli e metafore per schematizzare e rappresentare la realtà, al fine di facilitarne una più chiara analisi e risoluzione del problema.¹

Ricerca & sviluppo

A mio modo di vedere nel 2007 parlare di **R&S** al fine di dimostrare la loro vitale importanza in tutto ciò cui noi pensiamo debba essere affiancato al termine competitività, sembrerebbe un oltraggio alla ragione.

Ma se poi guardiamo alle azioni non solo del nostro mondo imprenditoriale ma anche a quello politico, la realtà ci obbliga a doverci ricredere.²

I motivi preminenti che spesso si procrastinano o si boicottano progetti o iniziative rivolte a destinare risorse per la **R&S**, sostanzialmente a mio modo di vedere possono essere i seguenti:

- Non essere più in grado di uscire dalla morsa della contingenza, che sembra non darci più spazio per altro che non sia il problema urgente da risolvere subito, perché già in forte ritardo. Nata proprio dalla mancata gestione di programmi ripetuti di **R&S**, al fine di aumentare l'innovazione ed il proprio valore competitivo.
- Essere convinti che senza grandi programmi e molte risorse soprattutto economiche e politiche non sia neanche il caso di iniziare alcuna forma di evoluzione.

¹ Il principale obiettivo di chi vuole studiare fenomeni molto diversi e complessi come quelli organizzativi, secondo Weick, dovrebbe essere quello di individuare «[...] una serie di idee di una certa generalità, che ci consentano di pensare in termini di relazioni, enunciate a un livello di astrazione sufficientemente alto e che contengano immagini evocative» (Weick 1979: 43-44).

² I maggiori autori che hanno trattato l'argomento dell'imprenditorialità sono stati Adam Smith e John Stuart Mill (sec. XVIII – XIX) – E' imprenditore chi organizza e gestisce un'attività produttiva, apportando e rischiando capitale. - Jean-Baptiste Say (sec. XIX) – L'imprenditore organizza e gestisce la produzione, il capitalista apporta i capitali e può essere estraneo alla gestione. – Joseph Alois Schumpeter (sec. XX) – E' imprenditore chi apporta soluzioni innovative, che modificano e lasciano un segno di utilità.

Sono sicuro che molti si troveranno spesso in questa situazione nelle organizzazioni in cui hanno prestato servizio.

Le uniche due soluzioni proponibili che devono essere considerate, anche nel giusto contesto applicativo, ovviamente a carattere del tutto generale, sono le seguenti:

- ▶ Apporto di piccole modifiche programmate e periodiche a tutte le normali "abitudini" o cicli di azioni ripetute, che forma la perpetuità del processo: urgenza, lavoro ad alto regime di stress, nessuna attività di miglioramento. Spesso in questi ambienti le risorse e le informazioni non sono utilizzate nel modo più corretto e conveniente, inoltre, salvo rari casi di assoluta ristrettezza di mezzi, non è quasi mai una questione di mancanza di denaro.
- ▶ Se si presentano eventi che lo permettono, trasferimenti, fusioni, ristrutturazioni, spesso è molto più conveniente utilizzare questi stacchi per far nascere nuovi modelli di azione, con un processo di cambiamento lento e progressivo.

II modello di miglioramento incrementale

Non sembra ci sia alcun modo sicuro in un'organizzazione per comprendere come poter generare creatività ed intuito, né tanto meno quanto poter migliorare la qualità della propria conoscenza, in modo da poter ottenere globalmente innovazione. Quello che però si è compreso, è che niente "nasce per caso", ovvero che sono le condizioni in cui il soggetto è immerso a fondersi con le sue caratteristiche che dinamicamente si evolvono come insieme complesso di energia genetica, caratteriale, mentale e spirituale.

La letteratura contemporanea segnala a tal merito un modello (Genephore)¹ che in ambito scientifico permette agli scienziati di utilizzare delle rappresentazioni mentali (strutture pre-inventive) durante la fase generativa, molto simile a quello da me definito. Questo permette di comprendere che le supposizioni, nate per le esigenze

¹ Gli psicologi cognitivi Finke, Ward e Smith hanno ideato un modello di costruzione del pensiero basato su di una serie di cicli ricorrenti basati su processi cognitivi generativi ed esplorativi. Il modello prevede strutture "pre-inventive", che promuovono scoperte creative, poi utilizzate nella successiva fase esplorativa in cui la mente le interpreta per dare significato. Le strutture "pre-inventive" sono il nostro archivio mentale, composto di oggetti, frasi, immagini, ecc. – Alberto Olivero (2006) pag. 126.

scientifiche in ambito della psicologia cognitiva, basate sui repertori di “figure induttrici”, possono trovare quotidiana applicazione anche in contesti non scientifici.

Il presupposto di partenza è dato dal fatto che, come non c’è alcuna possibilità di comprendere quale idea sia vincente, non lo è neanche per decidere come eliminare errori e false interpretazioni. L’unica soluzione è data da come l’uomo condiziona il suo ambiente, non su come lo controlla.

Nel terreno cognitivo, creativo ed istintivo tutto conta e niente è determinante.

Finalità

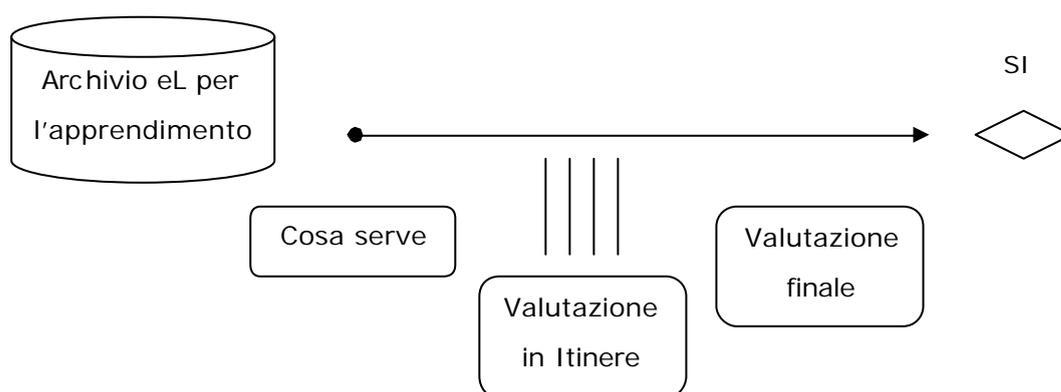
L’obiettivo è quello di presentare un modello di trasferimento di conoscenza basato sul principio evolutivo dinamico.

Questo significa che tutto il sapere è perseguito come punto di riferimento standardizzato fino a tanto che, in relazione ai suoi obiettivi e nel rispetto di determinati fattori prioritari preindividuati, qualcuno non riesca a migliorarne la sua natura applicativa ed a farlo riconoscere.

Trasferimento con successo

Il contenuto dedicato all’apprendimento tramite un percorso, arriva al suo obiettivo previsto, dove dopo aver passato vari punti di controllo, è certificato da una valutazione sommativi.

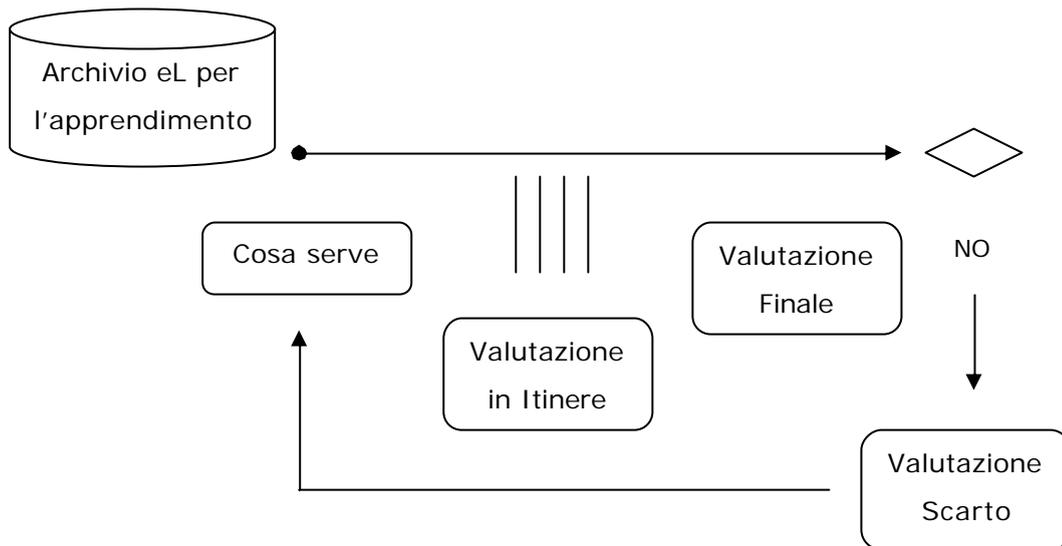
Se questo ha dato successo, significa che il trasferimento ha ottenuto il risultato sperato.



Trasferimento senza successo

Se la certificazione ha dato un esito non accettabile, significa che il trasferimento non ha ottenuto il risultato sperato.

In tal caso si programma una valutazione dello scarto e delle attività di rimodellazione intercettando i punti di controllo interessati pianificati nel percorso.



Miglioramento possibile

Se la certificazione ha dato esito positivo, si pone la potenzialità del miglioramento.

Potrebbe essere che chi ha ricevuto il trasferimento di conoscenza, potrebbe aver prodotto un diverso modello mentale, quindi un nuovo punto di vista o approccio.

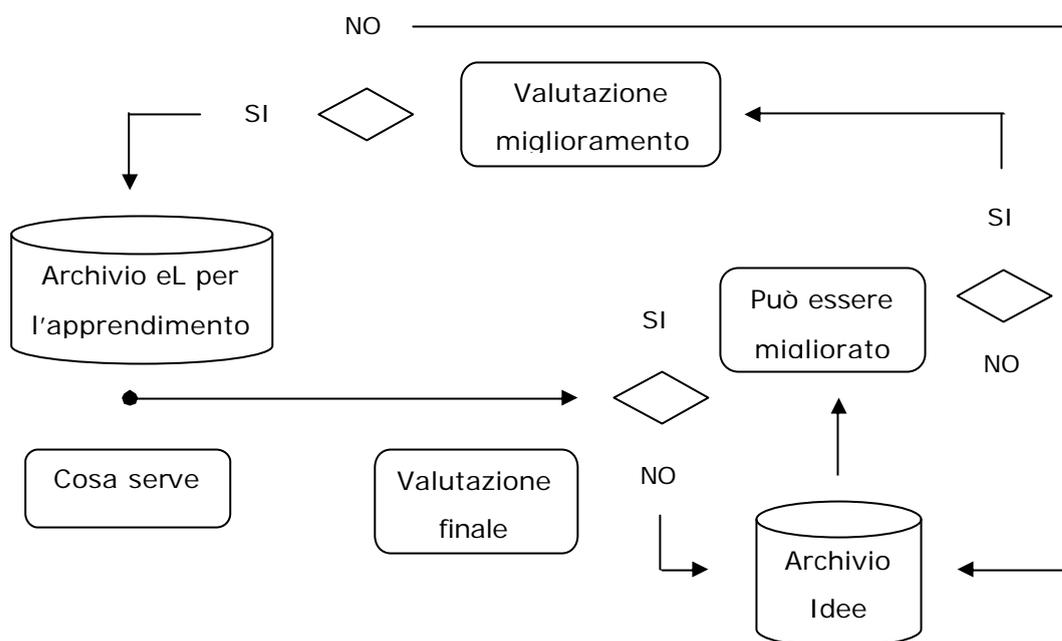
Miglioramento convalidato

Questo miglioramento potenziale è valutato e se ne conferma il rispetto dei fattori qualitativi pianificati, può sostituire i contenuti del vecchio modello precedente.

Miglioramento non possibile

Se il miglioramento potenziale è valutato e non conferma il rispetto dei fattori qualitativi pianificati, non può sostituire i contenuti del vecchio modello precedente.

Comunque le idee potenzialmente innovative sono archiviate e classificate per successive utilizzazioni.



La metafora dell'emmental

Quale potrebbe essere un diverso tipo di strategia cui riferirsi ogni qual volta ci troviamo a dover apprendere o far apprendere un contenuto cognitivo? Questo è il modello che ho formalizzato nelle mie esperienze, sia di "apprendista autodidatta" che d'insegnante.

Visualizziamo insieme prima di tutto la simbologia utilizzata:

- La forma di formaggio è l'insieme di tutto il programma previsto, è tutto ciò che rappresenta il sapere nel quale si "immerge" nel giusto ambito il contenuto dell'apprendimento in oggetto, diciamo che, inteso come programma, potrebbe essere anche il percorso formativo.
- I buchi del formaggio (neuroni) rappresentano i vari argomenti d'interesse.
- Il diametro di ogni buco esprime la conoscenza raggiunta in termini quantitativi.
- Mentre la profondità del buco, rappresenta la dimensione qualitativa della misura della conoscenza dell'argomento raggiunta in oggetto.

Vediamo di capire adesso la dinamica di questo principio, ovvero come si sviluppa nel tempo questo teorema.

All'inizio in nostro insieme di conoscenza sul totale di contenuto da apprendere potrebbe tendere a zero, ma questo in pratica non lo è mai, infatti anche i formaggi

più giovani hanno sempre delle piccole forature, quale presenza d'aria nella miscela di base.

Dopodiché l'apprendimento non comincerà mai da un punto solo ma potenzialmente da "tutti" i "punti" o "lati" dell'universo da apprendere (forma di formaggio).

Ogni argomento trattato creerà un **buco** che andrà ad ingrandirsi per l'effetto della somma delle nostre capacità di relazione e connessione innate, oltre che per le nostre capacità cognitive. Questo porterà a far crescere la dimensione del foro e quindi tenderà (sinapsi) a diventare sempre più grande.

L'aumento del **diametro** è solo in proporzione a quante sottoargomentazioni siamo riusciti a comprendere, quindi copre la dimensione quantitativa, mentre per gli aspetti tipicamente qualitativi, anch'essi importanti, entra in gioco la **profondità** del buco che, guarda caso, anche nei formaggi ed in particolar modo nell'emmenthal, assume una conformazione a calotta, tipo mezza sfera.

Questo permette di trovare un forte riscontro dalla metafora dell'emmenthal alla realtà, perché non è possibile un apprendimento infinito su di un argomento, però maggiore si ottiene una conoscenza in "profondità" e maggiore sarà quella "superficiale".

Aggiungendo la dimensione temporale, maggiore sarà la nostra conoscenza, più saranno gli argomenti, che produrranno una sempre maggiore quantità di buchi con diametri e profondità sempre maggiori.

Molto spesso le **aree** dei buchi si sovrapporranno, permettendo di creare delle interconnessioni logiche, che permetteranno di formulare percorsi e relazioni sempre più lunghe e complesse.

L'obiettivo, per una conoscenza distribuita e potenzialmente trasformabile a qualsiasi tipo d'altro aggiornamento, approfondimento o specie anche parziale, è di raggiungere con il minor numero possibile di buchi, con un rapporto tra diametri e profondità il più piccolo possibile e con la minore area di sovrapposizione, la maggiore quantità di superficie esterna che potenzialmente la nostra conoscenza deve coprire, ovvero la maggiore superficie esterna della nostra forma di formaggio emmenthal.

Si potrebbe già parlare di una prima estensione della metafora che "vede" maggiormente applicato il suo significato se da una dimensione superficiale ci sviluppiamo ad una volumetrica, già abbozzata con la variabile della profondità.

Estensione da 2D a 3D.

Diciamo che la rappresentazione **bidimensionale** in questa metafora sembra più forzata di quella **tridimensionale**, strano ma vero. Forse perché anche un pezzo d'emmental se non in fotografia, non può essere solo bidimensionale!

Come con il riferimento alla profondità, il richiamo alla tridimensionalità è dovuto anche a tutta la struttura della metafora.

Il nostro apprendimento non può, se non solo concettualmente, essere ridotto ad un solo elemento o ad un solo ambito, come nella teoria scientifica spesso per convenzione ci si limita. Tutto nella realtà acquista una concezione sistemica, quindi integrata, anzi direi olistica, dove non solo la somma degli elementi è maggiore a quella prodotta da ogni singolo componente, ma anche dove ogni componente non sarebbe più lo stesso se non in una concezione sistemica integrata.

Fatto queste premesse, l'aspetto di visione da bidimensionale a tridimensionale, è determinato essenzialmente dalla nostra grande istintività interpretativa e rappresentativa, tipica del genere umano, generata nell'esprimere le proprie capacità cognitive ed intellettive.

In pratica ogni qual volta noi apprendiamo, interagiamo con tutto noi stessi (corpo – mente – spirito) con il contenuto di cui ci stiamo rivolgendo. Noi non "saremmo" (nel senso che non potremmo evolverci e completarci) senza i nostri sensi, come la nostra mente non potrebbe comprendere niente senza il nostro corpo; come infine anche il nostro spirito non potrebbe essere bilanciato se non si nutrisse attraverso sensori di natura fisica, ma anche tramite la consapevolezza e la sensibilità della nostra natura umana. **Essere centrati**, significa avere lo stesso "baricentro" tra "corpo – mente – spirito", ammesso che se ne può graficamente rappresentare una sua collocazione, non è solo limitato ai soliti sei sensi.

Questo ci porta ad introdurre nella versione 3D quello che in quella 2D mancava, l'azione della nostra dimensione sensoriale.

La forma di formaggio non cambia ovviamente, così come non cambiano nessuna delle altre variabili dimensionali: buchi, diametro e profondità.

Allora cosa cambia?

Cambia che quando parliamo di buco, ci riferiamo inevitabilmente ad un piano su cui "praticarlo", piano che "visualmente" rappresenta una delle sei facce da cui potenzialmente il nostro "buco" o argomento può essere approcciato (x,y,z).

Ad ognuno di questi **sei piani**, corrisponde non tanto un vero e proprio senso, ma un tipo d'approccio diverso, una modalità differente, un diverso modo di relazione e di nostro coinvolgimento di ognuno di questi tre grandi mondi di cui l'uomo è composto: corpo, mente, spirito.

Ecco che pare molto più "realistico" che, nel volume che si genera dall'unione di questi sei diversi ma, integrati approcci, i buchi non solo si potranno intersecare fra loro ma potranno essere intercomunicanti da piani differenti, creando percorsi di apprendimento più vicini alla complessità reale del mondo in cui viviamo.

Non ultimo c'è anche da aggiungere che questi sei diversi "approcci" non rappresentano altro che "diversi orientamenti" o punti di vista di come l'esperienza d'apprendimento vuole essere sviluppata.

Non esisteranno quindi un solo tipo per ognuno di questi orientamenti ma, infiniti "piani di riferimento", gli uni paralleli agli altri per ognuna di questi sei orientamenti.

Questo permetterà la nascita di "buchi" o argomentazioni, non solo da un orientamento piuttosto che un altro (x,y,z), ma anche non più riferito alla sola "superficie esterna" del formaggio, che limita molto la "visione" della metafora, ma al suo volume. Permettendo di raggiungere livelli di complessità infinita, sia in termini di interconnessioni che di estensione.

Quindi per chiudere, adesso che avete capito come è possibile "nutrirsi" abitualmente, auguro a tutti di trovare la propria visione di "alimentazione integrata", se questo è sentito come un obiettivo, ovviamente.

L'importanza della relazione e non del contenuto dell'informazione

Se ai tempi della rivoluzione industriale era importante avere lo strumento giusto e subito dopo in quella dell'elettronica era determinante la qualità del processo. Nell'attuale era dell'informazione, è ancora più importante la relazione dell'informazione fra i suoi elementi con cui entra in contatto, che il solo possesso della giusta informazione.

Sembra un giro di parole, ma ci si pensa bene con l'immensa quantità, velocità, accesso e varietà di informazioni in tutti i tipi di media ad oggi presente e spesso

neanche richiesta o voluta, il problema del bilanciamento della teoria della comunicazione ¹ e dell'informazione ha cambiato i suoi principi.

L'importanza dell'informazione non dipende più solo dall'emittente, dal codice (codifica e decodifica), dal canale, dal contenuto del messaggio e dal destinatario, ma anche e soprattutto dalle varie tipologie d'interrelazioni che la stessa informazione intrattiene con tutte le altre dal momento della sua emissione.

Ovviamente maggiore è il grado di valore percepito sull'informazione e ancora più delicate e preziose sono le relazioni che la governano. Da non sottovalutare assolutamente il fatto che spesso sono proprio le relazioni a condizionare e modificare il contenuto ed il significato della stessa informazione.

ESEMPIO» Cercare un'informazione tramite un motore su Internet è oramai alla portata di tutti, come lo è lo sfogliare le pagine che la ricerca ci propone in successione ed ancora cliccare sul link che riteniamo di nostro maggiore interesse. Risultato del tutto diverso e per niente scontato, il fatto di inglobare il contenuto del link prescelto, dopo averlo compreso, analizzato e valutato, in un'argomentazione su cui stiamo raccogliendo fonti informative e magari integrate in una relazione nella quale tutte queste fonti sono ad appannaggio e di sostentamento di una nostra esposizione concettuale, su cui desideriamo il parere di altre persone.

Confini concettuali

I possibili confini rintracciabili a questo livello possono solo essere determinati dalla inevitabile differenza di attuale convinzione ed esperienza.

L'altro aspetto sicuramente riscontrabile, è dato dal fatto che, maggiore è la profondità di dettaglio e di analisi e maggiore è la differenza potenziale nel gestire le differenze concettuali e delle valutazioni.

Sommario dei risultati d'argomento

Sono convinto che il lettore con questa argomentazione ha potuto trovare sicuramente delle riflessioni forse discutibili ma degne di interesse.

¹ Compendio di teoria della comunicazione

(www.tecnolab.tm/saggi/comunicazione/comunicazione.htm).

Teoria dell'Informazione (it.wikipedia.org/wiki/Teoria_dell'informazione).

Sono sicuro di aver attratto l'attenzione su di un argomento che, a mio modo di vedere, interessa molte più persone di quelle che si può pensare.

Questo perché non è prettamente rivolto a qualche competenza specifica, ma alla necessità di chi governa e che deve prendere una decisione di avere un proprio pensiero o un modello cui rivolgersi, per poter fare delle valutazioni su interventi migliorativi sulla sfera **Apprendimento & Conoscenza**.

Questa riflessione, per la mia modesta esperienza, ritengo che manager ed imprenditori sono chiamati a sviluppare, anche se non sempre consapevoli di occuparsi di incrementi di valore nella sfera **Apprendimento & Conoscenza** per la propria organizzazione.

Sommario dei risultati della parte

Questa parte è decisiva, in quanto nella sua totalità abbraccia in modo integrato e sistemico tutti gli ambiti pertinenti una competenza coerente agli obiettivi previsti.

La lotta per la sopravvivenza, la competitività ai mercati sempre più serrata e veloce, la globalizzazione di ogni aspetto che nella produzione e nel commercio possa aver un valore significativo, ha già messo le organizzazioni davanti alla necessità di dover prendere delle posizioni su come gestire i propri processi di apprendimento e come gestire la conoscenza all'interno ed all'esterno della propria organizzazione.

A mio parere la sfida non è tanto negli strumenti e nella tecnologia, su cui ormai non si possono avere dei grossi ripensamenti o rallentamenti. Già da molto non è più una sola questione di strumenti. Strumenti, che sempre più costano meno e sono alla portata di tutti. La grossa sfida è sempre più sugli uomini e sulla loro abilità nell'unire le loro abilità e compatibilità sia relazionali che di innovazione creativa del proprio valore aggiunto.¹

¹ Esistono diverse interpretazioni del concetto di innovazione: innovazione di prodotto, soddisfazione dei bisogni (tipo push), innovazione di mercato (tipo pull), conoscenza integrabile, innovazione di modello, crea nuove reti di relazioni tra produttore ed utilizzatori. G.Cozzi, G. Ferrero (2000)

Parte Pratica

Se la parte applicativa ha fatto luce su quanto necessario e richiesto in termini di soluzione alle attese che la stessa organizzazione si pone sui propri obiettivi, questa parte pratica cerca di porre l'attenzione sull'altro versante concettuale e cognitivo tanto caro all'uomo: l'azione. Il vero momento in cui la teoria si coniuga con il nostro lavoro, al fine di tendere ad un risultato ricercato e voluto.

Come sempre si è cercato di far comprendere, è mia opinione credere fedelmente che la migliore teoria e la migliore pratica siano quelle ottenute con la completa integrazione fra questi due mondi: teoria e pratica allineate ed interdipendenti fra loro.

Si è scelta una strada adatta agli scopi di questa pubblicazione, l'esposizione di una serie di casi di studio selezionati e finalizzati alla messa in pratica, seppure in modalità e formato sintetico e non spinto ai dettagli, per periodi significativi per la verifica e l'attendibilità degli obiettivi previsti, ma sicuramente sufficienti per attrarre l'attenzione sulla bontà dei principi che definiscono la Meta-metodologia qui presentata.

Ogni caso studio presenta la stessa scheda analitica che schematizza tutte le informazioni dense di significato e particolarmente adatta a farne comprendere le finalità dell'intervento perseguito.

Più che la registrazione di successi ottenuti, si cerca di comprendere possibili reazioni ed intese nel passaggio dalla teoria alla pratica.

Casi di studio

Sono stati scelti dei casi di studio di diversa natura e specie, proprio per dimostrare che questo tipo di Meta-metodologia può essere applicata a qualsiasi realtà, ovviamente con la sola condizione di condividerne i principi di base.

Al fine di poter meglio esprimere le sue migliori aspettative ed inoltre di permettere di poter essere prima compresa e poi valutata da chi deve prendere la decisione di condividerne l'applicazione nella propria organizzazione competitiva, imprenditore o manager, è stato studiato un decalogo di principi di base cui bisogna trovare pieno accordo. Maggiore è l'adesione a questi principi e migliore sarà la probabilità di raggiungere gli obiettivi previsti, quindi di trovare una risposta a nuovi percorsi

decisionali attinenti gli incrementi di valorizzazione nella sfera **Apprendimento & Conoscenza**.

Decalogo d'adesione

Il seguente prontuario è stato studiato apposta per permettere di creare un primo punto di contatto con l'organizzazione selezionata per la definizione dei casi di studio.

Ovviamente lo stesso prontuario può essere ulteriormente elaborato ed utilizzato anche come punto di partenza per l'avvio di nuovi progetti nella sfera **Apprendimento & Conoscenza**.

Tutte le organizzazioni selezionate hanno aderito concettualmente e attivamente alla comprensione ed allo sviluppo dei seguenti principi nella propria organizzazione:

1. Essere convinti che la risorsa umana è il fattore produttivo con maggior valore e che con un patto d'intesa adeguato per la gestione delle risorse è possibile creare fiducia e armonia.
2. Dare maggior valore al tempo piuttosto che al denaro, considerando che il primo conduce al secondo.
3. Comprendere che tutto si può misurare, ma anche che, più importante del dato o dell'informazione, dell'unità di misura o dello strumento con cui si produce, è quello del valore che è percepito e che la esprime.
4. Credere che l'**Indice di Valorizzazione Umana (IVU)** può rappresentare in modo più adeguato l'integrazione degli inevitabili aspetti economici, finanziari e monetari con gli altrettanti e pertinenti aspetti extra economici certamente non evitabili e di maggior influenza.
5. Essere convinti che l'investimento in **R&S** è primario ed insostituibile per ottenere competitività e che questo dipenda maggiormente da ognuno di noi a non dagli altri.
6. Essere disposti a nuovi percorsi di pensiero e d'azione, considerando che nuovo non significa distruggere necessariamente il vecchio, ma anche che il vecchio non può sostituire o resistere al nuovo.
7. Essere convinti che l'era industriale è terminata ed è inconciliabile con la successiva era dell'informazione che ormai ci appartiene.

8. Essere disposti a dedicare dei fattori produttivi per la gestione della sfera **Apprendimento & Conoscenza** sufficienti ed in modo integrato.
9. Comprendere che la competitività come la qualità non è un prodotto ma un risultato, ottenibile solo con una funzione ed un processo perpetui.
10. Credere agli effetti positivi e reali prodotti dalla valorizzazione degli interventi nella sfera **Apprendimento & Conoscenza**.

Attività e condizioni in comune

Dall'intesa dei principi guida della Meta-metodologia per la valorizzazione degli interventi nella sfera **Apprendimento & Conoscenza**, con i referenti di ogni organizzazione, si è passato alla programmazione dell'intervento stabilendo il Piano d'intervento e la programmazione delle attività.

Ogni organizzazione ha dovuto concordare una pianificazione a distanza delle attività di comunicazione e sincronizzazione fra me e la medesima.

Inoltre per il rispetto del limitato intervallo di tempo a disposizione, circa un mese, non avendo il tempo necessario per sviluppare né un'indagine né un progetto, tanto più che in quest'ultimo caso sarebbe necessario tre macro-fasi (progettazione, consuntivazione, rettifica), in ambito della tesi, sono state raccolte tutte le valutazioni, le critiche teoriche e pratiche espresse dai referenti di ogni organizzazione coinvolta.

Per non incorrere in problemi di privacy, non è stata richiesta a nessuna organizzazione alcuna autorizzazione, in quanto nessun dato è stato riferito ad alcuna persona fisica o soggetto giuridico specifico. Il nome fittizio di riferimento sarà sempre BrandX.

Strategia di contatto

Le organizzazioni sono state selezionate in base ad una logica di massima distribuzione delle loro caratteristiche ed ad un processo di contatto progressivo che ha permesso di sviluppare ogni caso di studio, anche se riferito ad un modello comune, con modalità che ne hanno consentito di poterne apprezzare il loro significato univoco.

Questa strategia di contatto è stata concepita in fasi consequenziali tutte con l'unico vincolo di avere una durata definita.

Fase Selezione

Creazione di un elenco delle organizzazioni potenziali, da cui poi definirne quelle maggiormente predisposte. L'elenco finale ne doveva presentare sette, da cui ne sarebbero state scelte cinque, considerando casi di non conclusione dell'accordo.

Pianificazione della selezione

È stata avviata una ricerca via internet e tramite strumenti tradizionali del mondo reale per poi produrre un elenco potenziale d'organizzazioni da contattare, vicine geograficamente alla mia zona di residenza.

Cercando di distribuire la tipologia delle organizzazioni contattate in merito al mercato ed al tipo, specificando se di prodotto o di servizi ed anche con riferimento alla sua dimensione.

Fase Contatto

E' stato inviato un messaggio di posta elettronica che avvisava che l'organizzazione sarebbe stata contattata telefonicamente per poter richiedere un appuntamento in presenza con il titolare o il responsabile addetto alle comunicazioni o ad altro ambito che la stessa ritiene più confacente.

Nel messaggio sono anche state inserite tutte le informazioni generiche per poter valutare l'iniziativa riferita alla presente ricerca di tesi.

Nella telefonata sono stati ripresi tutti i punti generali sugli obiettivi dell'incontro richiesto e dello stesso progetto.

Messaggio di posta elettronica

Oggetto – Proposta di un progetto in stage sulla competitività di mercato.

CHI SONO – Sono uno studente lavoratore iscritto al secondo anno della Laurea di Specializzazione "Scienze tecnologiche della comunicazione e dell'informazione" presso l'Università di Genova.

Dopo oltre vent'anni di esperienza su come l'alta tecnologia può trasformare i processi progettuali e produttivi nelle aziende al fine di raggiungere i propri obiettivi economici, svolgo al momento la mia attività professionale come consulente della BrandX (sito internet) occupandomi di gestione dei servizi informativi e di documentazione presso un'importante cliente internazionale di ICT presente con una sua sede anche qui a Torino.

PERCHE' - La motivazione di questo messaggio è dovuta all'argomento della mia tesi di laurea specialistica, che sto già sviluppando dal titolo "Modello di valorizzazione per la gestione dei processi d'apprendimento e di conoscenza nelle organizzazioni competitive" che devo terminare entro Maggio 2007.

COSA CERCO - L'obiettivo è definire dei casi studio con organizzazioni competitive al fine di condividere ed applicare il modello di valorizzazione che ho elaborato e poterne interpretare delle riflessioni comuni finali.

COSA OFFRO - Sinteticamente il modello di valorizzazione cerca di misurare ed interpretare i parametri che esprimono il valore presente nella sfera **Apprendimento & Conoscenza** dell'organizzazione, al fine di orientarla al miglior livello competitivo sostenibile, in relazione alle proprie risorse impiegate ed al miglior grado di rischio ed incertezza accettabile nel periodo di riferimento.

CONVENIENZE – Poter sviluppare una competenza, più teorica che pratica a causa del poco tempo a disposizione, senza alcun impegno assunto da entrambi su cosa può significare investire oggi energie sulla sfera **Apprendimento & Conoscenza** per la propria organizzazione.

COSA FARE - Se siete interessati a definire un progetto di stage nel quale sviluppare come **Apprendimento & Conoscenza** possa concretamente tradursi in competitività, inviatemi un Vostro riscontro positivo e passeremo alla seconda fase di Accordo tramite un appuntamento presso i Vostri uffici.

TERMINI – Entro Febbraio 2007 devo aver definito i progetti dei casi studio individuati, in modo che si possano sviluppare per il mese di Marzo. Quindi se potete, la Vostra risposta dovrebbe pervenirmi entro il **10 Febbraio**.

Sicuro di aver destato interesse facile e conveniente da verificare, colgo l'occasione di ringraziare anticipatamente per il tempo e l'attenzione concessami e di augurarvi una buona giornata di lavoro.

- In caso di risposta positiva entro i termini, si passa alla fase successiva.

Fase Accordo

Si trattava durante l'incontro di accordarsi anche solo verbalmente sui punti essenziali del progetto, esponendone la traccia generale, al fine di far rendere al massimo per entrambe le parti il tempo impiegato, le risorse impiegate ed il significato delle attività in programmazione e degli obiettivi cui si cerca di sviluppare il miglior risultato sostenibile.

Pianificazione dell'incontro

L'incontro doveva rispettare e soddisfare i seguenti punti programmatici, partendo dal presupposto che sarebbe dovuto essere definito il luogo, della data e dell'orario dell'incontro:

- Creazione della relazione interpersonale: espandendo i punti accennati nel messaggio, spiegazione un po' più nel dettaglio del progetto potenziale in base al programma di progettazione.
- Premesse informative più specifiche sul business e sull'organizzazione.
- Definizione generale di cosa potrebbe significare lo sviluppo di questo progetto in termini strategici.
- Discussione e verifica del decalogo programmato.
- Classificare il livello d'interesse dimostrato dall'organizzazione.
- Se si raggiungeva il pieno accordo di entrambi si passava alla fase successiva.

Programma di progettazione

Durante l'incontro è stato presentato e discusso in generale il programma di progettazione che mostrava le fasi del progetto con le relative finalità generiche.

In questo modo era più chiaro come s'intendeva procedere e come organizzare il proprio intervento.

Le semplici fasi di progetto previste sono state le seguenti:

- Fase Progetto: si cercava in modo evolutivo di comprendere quali attività svolgere per poter ottimizzare le attese con gli obiettivi.
- Fase Esecuzione: ricercare informazioni, sviluppare analisi e produrre conoscenza per valutare il valore aggiunto ottenuto, erano attività circolari su cui applicare in modo dinamico funzioni di controllo e rettifica.
- Fase Conclusioni: tradurre percezioni e risultati tangibili in una risultante univoca, in pratica era la vera sfida da ottenere.

Fase Progetto

Il progetto per ogni caso studio è stato il prodotto dell'azione creatrice che si è generato fra le persone che vi hanno preso parte. Il suo obiettivo è stato quello di dare struttura, definirne le modalità e le attività, cercare di capire quali e quante risorse sarebbero potuto essere messe in gioco e poi determinare tempo e tipologia di obiettivi da raggiungere. Si ricorda che la Meta-metodologia si basa totalmente

sui principi della progettazione evolutiva, dove per sua natura, molto conta l'intuizione e la creatività, oltre che la logica e la razionalità. Per ogni dimensione volumetrica si è cercato di individuare le regole generali per la definizione dei parametri di misurazione su cui far riferimento per la valutazione del valore incrementale.

Organizzazione del progetto

La struttura del progetto doveva in ogni modo soddisfare le seguenti riflessioni generiche:

- Definizione del gruppo di lavoro.
- Definizione della frequenza e delle modalità di sviluppo.
- Definizione delle mie competenze durante la fase progettuale.
- Definizione delle attività svolte dall'organizzazione.
- Specificazione delle limitazioni e delle potenzialità del progetto.
- Accordi sulle concessioni d'utilizzo fra le parti.
- Se si fosse raggiunto il pieno accordo di entrambi si sarebbe passati alla fase successiva.

Fase Esecuzione

La traccia del progetto serve al meglio per comprendere, sul lato pratico, come può essere possibile realizzare la migliore applicazione sostenibile in quel momento, fra l'organizzazione ed il sottoscritto. Maggiore era il coinvolgimento di tutta l'organizzazione e maggiore sarebbe stato il senso dell'intervento.

Principi organizzativi del progetto

L'esecuzione del progetto, visto il breve periodo disponibile, è stato più uno studio progettuale di fattibilità che un vero realizzare ed applicare i principi della Meta-metodologia proposta. Ad ogni modo, sono stati elencati in seguito quelli che sarebbero dovuti essere i principi guida su cui poter far gravitare la sua applicazione:

- Attività di ricerca istruttiva.
- Sviluppo delle analisi integrate.
- Individuazione delle strategie sul valore aggiunto.
- Piccole applicazioni e sviluppi di merito.

- Stesura della documentazione durante la progettazione fino al termine del periodo.

Fase Conclusioni

La conclusione principale da cui tutte le altre avrebbero fatto riferimento, è stata data dalla stessa accettazione di quest'intervento, anche solo a livello teorico pratico. Il solo fatto di averci pensato in gruppo, avrebbe creato sicuramente un precedente, che sarebbe tornato molto utile nelle future situazioni in cui la sfera **Apprendimento & Conoscenza** rappresenterà il massimo valore aggiunto.

Organizzazione della documentazione

Il progetto, pur condotto sui principi della progettazione evolutiva, avrebbe condotto a delle conclusioni che nel loro evolversi sarebbero state analizzate e sviluppate, al fine di poter permettere ad entrambe le parti di massimizzarne il significato ed il valore aggiunto. I documenti potrebbero essere i seguenti:

- Un registro o meglio un giornale delle attività e delle considerazioni svolte.
- Mappe concettuali del modello di valorizzazione.
- Mappe di rappresentazione per **Apprendimento & Conoscenza**.
- Tabella dei valori.
- Tabella dei parametri di valorizzazione.
- Rappresentazione del modello d'ingegnerizzazione.
- Grafici di rappresentazione.
- Conclusioni esperienziali.

Caso di Studio 1 – Studio dentistico

Questa piccola società, ormai avviata da anni nel settore dei servizi di odontoiatria, si occupa delle specialità che sono richieste maggiormente, vale a dire conservativa (otturazioni e ricostruzioni estetiche), endodonzia (devitalizzazioni) e protesi, ortodontia, chirurgica (estrattiva, implantare e parodontale), oltre che a problematiche di ordine estetico (sbiancamento dei denti) , prevenzione dei traumi in campo sportivo, igiene e prevenzione. Pur essendo una piccola realtà nella città di Torino, presenta a mio parere delle peculiarità che possono far riflettere ai fini degli obiettivi qui esposti.

Descrizione dell'organizzazione

È uno studio professionale composto di due fratelli dottori dentisti ed una loro sorella assistente alla poltrona e alla segreteria, in un piccolo ma efficiente studio e con un portafoglio clienti di tutto rispetto.

Livello di sensibilità e culturizzazione

Sono elementi giovani, scattanti e volenterosi, ma soprattutto molto professionali. Hanno compreso molto bene l'importanza delle nuove tecnologie anche nel loro settore ed hanno capito che la qualità del servizio alla persona è composta di molti elementi, nessuno da sottovalutare.

Sanno che devono continuamente rinnovare il loro modo di porsi alla clientela ed al mercato ed hanno inteso che oltre alla dimensione reale del loro studio sarebbe molto importante realizzare anche un'altra dimensione online, tutta da pensare e realizzare, per questo settore specifico.

Situazione in essere

Essendo in amicizia ci siamo scambiati delle opinioni e mi hanno fatto capire che la loro prima necessità è quella di realizzare un loro sito internet. Le loro aspettative su questo progetto sono state abbozzate, questo in pochi incontri del tutto non formali.

Quello che io ho voluto da subito evidenziare, è stata la possibilità per loro di concepire uno sviluppo per la loro attività, da un punto diverso, alquanto inaspettato per loro.

Il concetto guida da cui far partire il progetto del sito non dovrebbe essere solo quello di essere presenti online, ma di aprire una nuova ed integrata dimensione virtuale da rendere completamente complementare ed integrata a quella già avviata e sviluppata con successo con il loro studio.

Questo ha comportato dover analizzare non solo il tipo di struttura (architettura) informativa, ma anche una strategia di mercato per la segmentazione del paziente in cui posizionare la loro offerta di servizi tramite un posizionamento competitivo.

Inoltre sono state avanzate possibili estensioni di analisi delle aspettative della clientela, generazione e gestione di informazioni, conoscenza e condizionamento culturale, tramite collaborazioni e contatti con altre organizzazioni esterne. Così

come si è palesato la possibilità di gestire una stratificazione degli accessi, non solo dedicata ai clienti ma a tutte le possibili relazioni.

Questo tipo di generazione creativa ha messo in campo parecchie osservazioni che sono ancora in sviluppo.

Necessità evidenziate (dominio del problema)

I soci dello studio sono molto interessati al progetto, ma non hanno delle esperienze dirette su come poter realizzare questo tipo di risultato.

Conoscono molto bene il loro mercato e la loro professione, ma fino ad ora hanno sempre fatto delle valutazioni e delle analisi orientate alla soluzione di problematiche di diversa natura.

In pratica, non tanto per quanto riguarda le classiche problematiche tecnologiche (nessuno di loro ha delle significative esperienze su tematiche riferite ad Internet), il loro massimo fabbisogno di apprendimento è proprio riferito a come prima idealizzare possibili percorsi di generazione o incremento di valore e poi a come attuare e mantenere processi di valore aggiunto sempre pertinenti ai loro obiettivi imprenditoriali.

Azioni ipotizzate (dominio della soluzione)

Negli incontri definiti in scaletta, sono state toccate numerose attività ed analisi, sono stati sviluppati molti schemi e messo in evidenza molti fattori e le rispettive relazioni in essere.

Da una fase del tutto esplorativa ed informativa, si dovrà passare ad una dove sarà necessario costruire molte mappe concettuali e schematizzazioni, sempre più dettagliate, su come ogni parte della loro attività può essere analizzata, strutturata ed offerta in termini di servizi alla persona ed al territorio.

Obiettivi definiti

È loro intenzione non ingrandire la clientela a dimensioni preoccupanti, ma sicuramente garantirsi un piccolo incremento di portafoglio clienti, una maggior turnazione e diversificazione di settore, una migliore qualità percepibile su parametri qualitativi definiti.

Permettere una maggiore diversificazione ed un maggior grado di estensione della propria professionalità ed anche di diversificazione di mercato, tramite formule personalizzate.

Organizzazione dell'intervento

Non sono stati definiti dei tempi e dei metodi. La situazione è ancora molto acerba. L'intervento però sta prendendo piede nella loro mente, perché gli approcci sviluppati fino ad ora hanno già determinato una diversificazione della loro realtà potenziale.

In prativa le attività che sono state svolte fino ad ora hanno predefinito nel loro modo di pensare un primo bagaglio, su cui definire successive fasi operative.

I valori che sono stati già da loro toccati, sono maggiormente rivolti da una parte a mantenere il loro stato di alta soddisfazione, dovuto all'ambiente molto sereno e di accordo presente ad oggi nello studio. Ma dall'altra la possibilità di poter offrire dei servizi di qualità sia di tipo assistenziale, che di tipo culturale o informativo che fino ad ora hanno potuto solo immaginare.

In tutto questo la tecnologia può fare la differenza, pensando all'interazione tra cellulare, PDA, computer ed internet, questo anche nei servizi di *e-Commerce* dedicati ai servizi alla persona.

Conclusioni e risultati ottenuti dell'organizzazione

Al momento l'unico risultato riscontrabile è stato quello di aver attratto notevolmente la loro attenzione e di aver trasmesso delle concrete potenzialità. Sono sicuro che prossime collaborazioni porteranno ad individuare come operativamente sarà possibile aumentare il valore aggiunto dei loro servizi, sia in termini di utilizzo che di potenzialità per il territorio.

Conclusioni e risultati ottenuti personali

Quando ho scelto questo caso ero già convinto che le idee dei soci erano poche e confuse. Ma sapevo anche che la loro voglia di riuscire e di espandersi, di migliorarsi, dimostrata dai tre fratelli finora, così come li ha portati a realizzare quanto hanno oggi, li avrebbe portati in un futuro prossimo ad ulteriori risultati di valore, non certo immaginabili. Questo caso è all'insegna della volontà.

Caso di Studio 2 – Grossa azienda ICT

Questo caso è totalmente diverso. Siamo di fronte ad una dimensione aziendale di oltre il migliaio di unità, inoltre l'azienda è di proprietà di una grossa holding internazionale tra le maggiori del quadro ICT globale. L'azienda fornisce servizi tecnologici a grosse realtà nazionali, con presenza in ogni parte del mondo.

In pratica è il cliente per il quale ho lavorato per la maggior parte del tempo da, quando mi sono trasferito qui a Torino.

Descrizione dell'organizzazione

Si può dire che oltre a produrre software, questa azienda è in grado di occuparsi di molte necessità, sempre di pertinenza tecnologica, compreso le attività di servizio di Backup & Restore dati per grosse realtà.

In questa impresa la presenza di consulenti in ogni settore di competenza è molto elevata, così come lo sono dimensioni, quantità di operatori, di relazioni, di variabili in gioco e grado di complessità.

Gli investimenti interessati sono sempre di rilievo, così come lo sono le tariffe dei servizi che ovviamente garantiscono le famose 24x7 in ogni parte del mondo.¹

Livello di sensibilità e culturizzazione

La motivazione di questa scelta gravita proprio intorno a questa considerazione "La moglie del falegname va in giro sempre scollata". Sembra una battuta da cabaret, ma purtroppo non lo è, specie in Italia.

L'alto grado di determinismo tecnologico e le radici di questa realtà totalmente immerse nel fordismo e nel Taylorismo, nella razionalità e nella logica, nella massimizzazione del controllo e della pianificazione, non può condurre che a questo.

Alta presenza di vecchi schemi rigidi ed obsoleti, schemi classici di gestione delle competenze e delle capacità, della gestione delle risorse umane ed anche della tecnologia.

¹ Questa esigenza procura delle inevitabili ripercussioni in termini di gestione delle competenze e delle turnazioni del personale, che si traduce, con la logica fordista industriale, alla reperibilità. Io ho da sempre dimostrato l'inutilità o la sconveniente gestione di questo tipo di soluzione organizzativa.

C'è anche da registrare degli sforzi di recupero e di correzione, che però non danno mai gli esiti sperati, questo per la totale mancanza nella gestione delle risorse umane di un rapporto interpersonale creativo e sereno.

Situazione in essere

L'applicazione di questo caso di studio è riversato nell'analisi di progetti ed incarichi maturati in quasi dieci anni di consulenza, svolti o presso clienti esterni dell'azienda o presso la loro sede generale.

Più che gestire singoli progetti, la gestione di queste capacità è stata orientata ed applicata parzialmente ed in modo molto cellulare.

In questi tipi di struttura la degenerazione dei sistemi informativi e delle relative relazioni fra i vari gruppi di lavoro, è talmente deficitaria e poco efficace ed efficiente, che non permette l'ottenimento di evidenti risultati di qualità, se non a caro prezzo di singole disponibilità personali totalmente arbitrarie fatte di iniziativa individuale in tempi differiti. Non certo come risultato d'impresa. Mentre gli errori ed i malfunzionamenti sono la sommatoria algebrica di tutta l'impresa e dei rapporti con le imprese del gruppo.

Necessità evidenziate (dominio del problema)

Questo caso di studio, offre proprio il migliore terreno di analisi, per apprendere cosa non funziona e quindi cosa non fare. Sarebbe stato troppo facile evidenziare il piacere di lavorare in strutture dove competenza, conoscenza, informazione e relazioni interpersonali sono riconosciute, valorizzate e gestite come bene di valore aziendale.

In questo tipo di organizzazione in pratica serve tutto ed allo stesso tempo non si riesce a far niente, proprio perché non ci sono neanche i presupposti.

Tecnicamente in termini marketing, si dice che non c'è un vantaggio competitivo significativo e difendibile.

Alta presenza di memorie storiche ad alto addensamento di conoscenza, poca distruzione di capacità, d'informazioni e di conoscenze specifiche. Gestione delle relazioni interpersonali difficile, alto senso di insoddisfazione sia fra colleghe che fra rapporti di grado. Poca soddisfazione di mezzi, strutture, di incarico e di retribuzione. Netta separazione tra chi opera ed ha le esperienze e conoscenze risolutive e chi prende le decisioni, complicata ulteriormente da quello che io ho

nominato "I dieci piani di morbidezza", ovvero, presenza di una struttura verticale di tipo gerarchico a tanti livelli.¹

Da notare che il manager o people manager², nasce con la convinzione che le conoscenze applicative ed operative sono di poco valore, la carriera si fa solo nella gestione.

Errata gestione degli errori e delle opportunità, alto grado di miopia e di ideologie obsolete, presenza di preconcetti e visione dell'orticello³, ovvero tendenza di ognuno di risolvere solo le proprie contingenze.

Gestione solo della contingenza e quasi nessuna tendenza a organizzare e pianificare il lavoro, se non con i metodi del neo-tailorismo.⁴

Azioni ipotizzate (dominio della soluzione)

In questi casi forse la soluzione migliore potrebbe essere quella della completa chiusura dell'organizzazione e del completo rifacimento dell'organigramma, specialmente con altri manager, in quanto in queste organizzazioni il peso del Top Management è determinante, non esistendo alcun proprietario o imprenditore.

Altrimenti lo sforzo dovrebbe essere almeno garantito da un ente creato ex-novo dagli azionisti, con mandato operativo di alto livello, tale da poter imporre delle concrete modifiche alla struttura, specie di pensiero e di atteggiamento.

Questo non significa assolutamente agire come spesso avviene in questi tipi di organizzazione, con potere coercitivo. Per fare un esempio, cito una frase detta da uno dei massimi responsabili al momento della sua presentazione al vertice ed al quadro aziendale "Sono finiti i tempi dell'informatica democratica".

¹ Certo in una multinazionale non si potrà applicare lo stesso modello minimalista di struttura organizzativa di una piccola azienda tecnologica, ma non è difficile comprendere come poterla adattare ed adottare, nei suoi principi guida.

² Funzionario o Professional con la responsabilità di un gruppo di persone.

³ NIMBY – Not In My BackYard "Non nel mio cortile".

⁴ Piccolo esempio di neo-tailorismo: credere che basti dare i mezzi ad un operatore, spesso neanche sufficienti e totalmente funzionanti, per poter trasferire una competenza o un'attività da un operatore ad un altro. O ancora. Basta fare un documento e memorizzarlo su qualche server e poi la conoscenza è distribuite ed applicabile

Ricordo che senza dialogo, senza relazione bidirezionale e simmetrica, senza negoziazione, senza intelligenza emotiva, i grossi risultati economici ed organizzativi nell'era dell'informazione e del caos non si ottengono più.

Questo tipo di cliente è convinto che i suoi problemi sono dovuti solo alla dimensione raggiunta e non certamente ad una responsabilità congenita nella gestione delle risorse, del mercato e della conoscenza.

Obiettivi definiti

Per costruire valori incrementali sia nelle relazioni che nelle attività, bisognerebbe partire da sistemi informativi centralizzati per competenza e totalmente distribuiti e personalizzabili a livello di ogni singolo ente. Comuni fonti informative con alte possibilità di personalizzazione anche di elaborazione.

Tutti i processi resi programmabili e pianificati per gli scopi, ma allo stesso tempo resi flessibili e dinamici.

Così come gli enti ed i gruppi di lavoro, bisognerebbe, proprio per la dimensione raggiunta, realizzare una struttura organizzativa basata sulla Programmazione Orientata agli Oggetti. Ogni ente ha input, elaborazioni e proprio output, con proprietà e metodi (funzioni) totalmente personalizzati.

Alto livello di comunicazione interpersonale, sicuramente non limitato alla sola posta elettronica, cosa che ad oggi ha saturato e minato l'equilibrio non solo fisico ma anche mentale di ogni operatore.

Ma soprattutto primo fra tutti un rinnovato e rigenerato spirito di conduzione delle risorse umane, in pratica l'impresa non può solo chiedere in cambio di soldi non di quantità ma sicuri, non può solo volere responsabilità senza garantire autorità e potere condiviso.¹

La fiducia e la massima collaborazione nel personale si ottiene solo a fronte di programmi che permettono di soddisfare le aspettative della persona.

In queste organizzazioni il dipendente è concepito neanche come una matricola, ma come un pezzo di ricambio, o addirittura nelle aziende molto tecnologiche, come una scheda estraibile. Una sorta di fonte estrattiva, da sfruttare fino al suo esaurimento.

¹ Questo a mio parere è la principale preconditione di tutti i fallimenti economici e dell'attuale incapacità a saper gestire un efficace processo di innovazione nel nostro paese.

Organizzazione dell'intervento

Ripeto, questo caso non permette neanche la presentazione di piccole forme di collaborazione, in quanto le convinzioni del "paziente" sono talmente radicate che non permettono interventi, se non radicali.

A contrario di quanto si può credere, molte sono le aziende in queste condizioni, ancora ancorate a vecchie convinzioni di competitività e di competenza, nonché di conoscenza, talmente obsolete, da non permettere neanche la realizzazione di progetti pilota.

Conclusioni e risultati ottenuti dell'organizzazione

Questo tipo di organizzazione non ha alcuna consapevolezza¹, neanche delle proprie reali capacità storicamente provate, neanche come immagine e reputazione verso i propri clienti. I giochi di potere e di potenziale convenienza in relazioni a particolari relazioni interorganizzative, sovrastano spesso il valore dell'operato anche da parte di chi realmente ha conseguito gli onori.

Conclusioni e risultati ottenuti personali

Come ho già detto, a mio modo di vedere imparare proprio da casi come questo, avere la fortuna di capire quanto la stupidità umana nelle sue convinzioni può creare danno a se ed agli altri, specie quando non si ha scelta, mi sembra veramente una fortuna.

L'unica cosa in cui io mi sono sempre condizionato dal non fare, è pensare che questo tipo di azienda debba rappresentare la totalità delle nostre aziende.

Spero in futuro, di poter lavorare in un'organizzazione totalmente e diametralmente opposta a questa.

Avere l'onore di poter fare parte veramente di un'organizzazione che, in senso positivo, riesce sempre a meravigliare ed a rendere orgogliosi chi ha la fortuna di appartenervi.²

¹ Ho assistito personalmente a dei casi di eccellenza, realizzata dall'iniziativa e la disponibilità privata di pochi elementi su progetti specifici. Il risultato ottenuto è stato che i clienti non hanno ritenuto credibile un simile risultato, quindi non lo hanno accettato.

² Mind Consulting Italia – Info Letter n° 13 – Nella catena di hotel Las Vegas Mirage Treasure Islands il management opera usando un sistema di "insubordinazione

Caso di Studio 3 – Società di outsourcing

Questo ultimo caso è stato scelto con una doppia finalità. La prima è quella di testimoniare la presenza di un settore che nel mondo dei servizi è ad oggi di primaria importanza: l'outsourcing. Il secondo perché è dedicato all'azienda in cui al momento presto servizio, ovvero quella in cui, teoricamente e potenzialmente, dovrei godere di maggior capacità di ascolto e di comunicazione.

Descrizione dell'organizzazione

È un'organizzazione che ha superato i 15.000 consulenti coprendo gran parte del mercato internazionale e toccando praticamente quasi tutti i settori tecnologici applicativi e di ricerca. Solo nelle sedi presenti in Italia ha raggiunto una dimensione di oltre le 1000 unità.

Nata come una fondazione di supporto ai paesi in via di sviluppo, si presta a coprire con un'offerta variegata in ogni settore di competenza, non solo ICT le esigenze di servizi di consulenza con contratti dedicati ad ogni esigenza.

I clienti trattati sono solo di grandi dimensioni e di prima importanza.

L'azienda è di origine francese, anche se in Italia il Top Management è di maggioranza italiana. Il modello di gestione e lo stile di conduzione è tipicamente quello dell'organizzazione che vuole apparire giovane, scattante e dinamica.

Livello di sensibilità e culturizzazione

La testimonianza che porto, dopo almeno cinque anni di sensibilizzazione al mercato che gravita intorno alla sfera **Apprendimento & Conoscenza**, non è certo delle più confortanti.

Anche se solo ultimamente si sono aperte delle possibilità per una prima "timida" presentazione ai principi basilari di questo diverso modo di fare business, sinceramente non nutro, per esperienza, nessun tipo di aspettativa. Questo sia in forma positiva che negativa.

programmata". Questo significa che un manager deve spiegare ai suoi collaboratori non solo quello che devono fare ma, anche perché devono farlo. Se le sue spiegazioni non soddisfano il collaboratore, questi può rifiutarsi di eseguire l'ordine.

(www.mindconsulting.it/lettereinformative/infoletter13.pdf)

La testimonianza qui riportata è proprio finalizzata a far riflettere in merito alla natura delle resistenze che inevitabilmente si incontrano, trattando questo tipo di obiettivi. Ancora una volta ritengo molto importante imparare a saper gestire queste situazioni, ecco perché non ho voluto riportare altri casi positivi da me prodotti in questo ultimo periodo.

Situazione in essere

Siamo alla presenza di un ambiente dove il determinismo tecnologico impera, dove si pensa che le facoltà di ingegneria e gli ingegneri debbano rappresentare la palma dell'eccellenza del sapere nel mondo. Tutto si pensa debba o possa gravitare intorno alla tecnologia, così sembra quasi illogico pensare a valori extra-economici o extra-tecnologici.

Sinceramente non penso sia il caso di disquisire sull'importanza dell'ICT, il punto è al contrario se deve rappresentare solo un valore strumentale, quindi un mezzo, o il fine cui tendere.¹

Ripeto per chiarezza di messaggio, pur non certo convinto di aver tentato tutte le strade per una migliore ed efficace sensibilizzazione al valore strategico di questo mercato mondiale, le premesse non sono delle migliori e delle più promettenti.

Ovviamente la motivazione di questa tardiva reazione, può assumere variegate motivazioni, ma di certo non può essere additata solo alle mie capacità di comunicazione e di relazione.

La testimonianza qui riportata non è né rivolta alla valutazione del mio operato verso la Direzione, né tanto meno a quello dell'azienda.²

¹ Questa è una delle maggiori cause che nell'ultimo decennio hanno affossato ed immobilizzato la nostra economia e quindi condizionato la nostra esistenza sociale e politica.

² A titolo di cronaca la produzione di relazioni, incontri informali, email informativi, progetti, presentazioni, il tirocinio e la tesi del mio Corso di Laurea e la presente tesi, se pur proposta su basi del tutto no cost e totalmente da me gestite, in almeno cinque anni non ha ancora prodotto dei segnali almeno negativi. Qualche timida riflessione, sempre prodotta dalla mia travolgente conduzione e passione, che da sempre mi distingue, è stata prodotta in questi ultimi mesi.

Necessità evidenziate (dominio del problema)

Proprio sulla base di quella che sarà la presentazione ai *Business Manager Unit*, ma ancor prima al mio BMU, l'obiettivo sarà quello di condurre le loro capacità di apprendimento e di critica analitica verso un percorso da me concepito, finalizzato a cercare di evidenziare le convenienze e le particolarità di questo mercato di **Apprendimento & Conoscenza**, al come può essere prima compreso, poi valutato ed infine raggiunto, tramite una metodologia strategica ed uno studio delle tattiche da applicare. Tutto questo in special modo nella nostra realtà italiana.

Sarà necessario costruire prima di tutto una cultura verso i valori cardini ed un linguaggio fatto di termini e concetti che prima di tutto devono essere chiariti e condivisi.

Azioni ipotizzate (dominio della soluzione)

L'obiettivo di questo tipo di società è di fornire soluzioni ad aziende accreditate in termini di competenze specifiche sia in formula individuale che in gruppo, sia per attività spot o occasionali che per progetti strategici particolari.

Ad ogni modo, solitamente il cliente, se è interessato ad accettare un contratto con una società di consulenza di questo tipo, non ritiene di dover agire direttamente con proprie risorse, per motivi di rischio o di incertezza o perché è totalmente scoperto in termini di conoscenza specifica del problema.

La strategia perseguita dalla mia presentazione, che ritengo possa essere il giusto compromesso, è quella di non partire dai risultati, ma, dalle condizioni per ottenerli, dando per scontato, potendolo provare facilmente, che il mercato internazionale ad oggi presente (**eL&KM**¹) ha ormai raggiunto cifre di tutto rispetto, facilmente rintracciabili.²

L'idea non è quella di dimostrare che investire in **Apprendimento & Conoscenza** per le aziende oggi è strategico e conveniente, troppi sono i premi nobel e le opere bibliografiche internazionali che lo dimostrano in questo ultimo cinquantennio ed

¹ Unione dei due mercati e delle relative discipline, la dimensione dell'*e-Learning* si ormai fusa con quella del *Knowledge Management*, anche per quanto riguarda gli strumenti applicativi.

² ANEE – Associazione Italiana per l'Information Technology (www.anee.it/). E-Learning in Italia una strategia per l'innovazione Osservatorio e-Learning 2005.

altrettante troppe sono le casistiche di casi applicativi già realizzati ed operanti in varie parti del mondo ed anche nei paesi della CE.

La mia strategia sarà mostrare la strada che queste aziende hanno tracciato o ancor meglio un modello che possa stare al di fuori delle contaminazioni contestuali di ogni singola realtà. Questo è il senso della Meta-metodologia.

Obiettivi definiti

Potenzialmente gli obiettivi potrebbero essere così elencati:

- Chiarire i concetti di base e le terminologie.
- Definire le variabili ed i contesti coinvolti.
- Analizzare i fattori di fallimento e di successo.
- Definire le cifre in merito ai mercati.
- Accennare i principi della mia Meta-metodologia.
- Accennare al modello di valorizzazione per gli interventi di **Apprendimento & Conoscenza**.

Organizzazione dell'intervento

Come già detto precedentemente, il fatto che fino ad ora non sono riuscito a raggiungere il mio obiettivo a mio avviso non lo considero una totale negazione, si tratta di alzare il tiro dell'offerta di analisi. Penso che la progettazione di una presentazione porti ad un risultato praticamente ovvio riferito al mercato in oggetto, anche se ovviamente criticabile o addirittura migliorabile.

Se mi è permesso l'uso di una metafora "E' come essere ad una partita di poker. E' giunto il momento di dire VEDO ... e mostrare tutte le carte!".

Conclusioni e risultati ottenuti dell'organizzazione

Questo è un punto oscuro in questo strano caso di studio, in quanto deve ancora accadere. Sinceramente potrebbe non essere il momento giusto, se io se fossi in loro svilupperei comunque meglio la questione. Potrebbe anche essere il caso in cui giustificano la loro rinuncia in qualche modo.¹

¹ Pochi anni fa un'azienda del gruppo, oggi assorbita, ha fatto un progetto di e-Learning, ma è andato male. La soluzione adottata, invece di comprendere le motivazioni del fallimento, è

Conclusioni e risultati ottenuti personali

Mi ritengo modestamente un'autorità in termini di capacità di adattamento alle circostanze, spirito di iniziativa e capacità di penetrazione, questo mi ha sempre dato delle chance maggiori e distintive.

Se la temperatura d'interesse sarà, come spero, incontenibile, dopo la presentazione saranno richieste ulteriori precisazioni, altrimenti avrò la possibilità di apprendere ulteriori critiche o situazioni di non successo che sicuramente mi daranno altre capacità aggiuntive. Ovviamente da spendere in qualche altra società.

stata quella di scartare il mercato, giudicandolo poco adatto agli obiettivi aziendali o forse troppo giovane.

Parte di Servizio

Ho pensato di raccogliere come parte conclusiva un insieme di argomentazioni il cui valore è chiaramente di complementare, ma non di meno valore aggiunto.

Per prima cosa ho voluto creare un glossario concettuale in cui trattare da un diverso punto di vista alcuni concetti che a mio parere sono molto importanti per gli obiettivi della tesi.

Ed infine le tre classiche attività concettuali che ogni esposizione esauriente deve avere, la bibliografia, la sitografia e l'indice, al fine di descrivere sia le fonti di provenienza delle mie citazioni tematiche, che permettere di raggiungere facilmente ogni paragrafo che compone la mia trattazione.

Glossario concettuale

Non ho voluto qui elencare tutte le parole significative o chiave trattate durante l'esposizione come del resto di addice ad un glossario ordinario. Avendo scelto di estrarre dei concetti e di analizzarli precedentemente nella parte Metodologica nei Chiarimenti sui concetti guida, ho pensato di orientare il glossario ai soli concetti di alto valore strategico, questo per ridurre il volume e per offrire una migliore attenzione sulle argomentazioni di massimo prestigio.

Analisi del Valore

Questa filosofia, nata più come tecnica segreta durante la seconda guerra mondiale, poi sviluppatasi anche come metodologia, di natura americana poi sviluppatasi in Europa, affronta il tema del rapporto dell'organizzazione con il mercato.

Si interessa di come prodotti o servizi offerti in mercato possano trovare riscontro in una domanda di mercato non sempre prevedibile.

Questo è un argomento molto grosso, ma qui se ne vuole sottolineare la centralità di spessore sulla progettazione e gestione di un **SIAC**.

Perché è così importante l'analisi del valore?

Nata prima per ambienti militari e poi di dominio esclusivo delle sole grandi organizzazioni, la vede come una delle prime risorse intellettive ad alto valore strategico, valida per qualsiasi tipo d'organizzazione e di mercato.

Prima solo riferita all'industria pesante e poi ai grandi processi di produzione, ad oggi ritenuta una delle prime garanzie per contrastare la concorrenza e migliorare la competitività.

L'analisi del valore (AV) si rivolge principalmente a queste aree d'intervento:

- Posizionamento della concorrenza
- Controllo della qualità
- Abbattimento costi allo stesso valore
- Ciclo di vita
- Ricerca & Sviluppo

Questo fa comprendere molto bene l'importanza di attivare all'interno della propria organizzazione commissioni di controllo del valore, che hanno il compito di poter lavorare a progetto, ma anche di coprire una funzione di pieno mantenimento.

C'è da tenere in considerazione che il processo di analisi del valore richiede molto tempo ed energia e soprattutto è una questione di grande sensibilità culturale e non solo professionale.

Anche quest'argomento non è tanto un problema di strumenti e di costi, ma di processi mentali.

Autopoiesi

L'approccio tradizionale dello studio dell'organizzazione aveva ipotizzato che il cambiamento trova origine nell'ambiente, che corrisponde anche all'attuale era contemporanea.

Ma due ricercatori cileni (**Maturana e Varala** - 1970) hanno definito una nuova concezione dell'approccio sistemico, i quali ritengono che ogni sistema vivente sia un sistema interattivo autonomo ed organizzativamente chiuso che fa riferimento solo a sé stesso.

Questo afferma l'opposto della concezione tradizionale che concepisce un sistema vivente come aperto nei confronti dell'ambiente, perché questo è il punto di vista di un osservatore esterno e non permette di comprenderne la logica interna. Questo mette totalmente in discussione la validità delle distinzioni operate tra il sistema ed il suo ambiente.

Secondo i due ricercatori cileni, i sistemi viventi sono caratterizzati da tre qualità principali, che li mettono in grado di autocrearsi ed autorigenerarsi:

- Autonomia
- Circolarità
- Autodeterminazione

I due ricercatori cileni per spiegare la loro teoria hanno inventato un nuovo termine "autopoiesi" che definisce la capacità d'autoriproduzione di un sistema chiuso di rapporti.

Il fine di questi sistemi è l'autoriproduzione, la loro stessa organizzazione ed identità. Ogni tipo di cambiamento è subordinato al mantenimento della propria identità ed organizzazione di rapporti, che può essere mantenuto da un modello circolare d'interazioni, un modello interattivo continuo che si autodetermina.

Da questo punto di vista l'interazione di un sistema con il suo ambiente non è nient'altro che un processo di riflessione della sua stessa organizzazione.

Maturana e Varela con l'affermazione che i sistemi viventi sono chiusi non affermano che sono isolati, la chiusura e l'autonomia è riferita solo al mantenimento della loro organizzazione e dei loro rapporti, concependoli quindi come veri sistemi.

Il modello circolare di interazione che lo definisce, racchiude la natura di un sistema totale e permette di capire dove inizia e dove finisce, ma senza alcuna finalità conclusiva, in quanto è una *subroutine* interattiva chiusa (ricorsività infinita).

L'autopoiesi è presente molto spesso negli organismi biologici che a loro volta sono collegati a molti altri sistemi cui sono collegati in modo circolare ed interdipendente. Concepire il termine di autopoiesi significa essere consapevole che ogni elemento garantisce contemporaneamente ed il proprio mantenimento e quello degli altri.

Nella prospettiva dell'autopoiesi, il cambiamento non solo è il risultato di forze esterne, ma il prodotto di variazioni che si realizzano all'interno del sistema nel suo complesso, che producono modifiche del modello organizzativo.

Quindi secondo **Maturana e Varela**, anche il cervello è chiuso, autonomo, circolare e si autodetermina, non elabora informazioni provenienti dall'ambiente esterno come un settore indipendente e non rappresenta l'ambiente nella memoria. Il cervello stabilisce modelli di variazione e punti di riferimento intesi come espressioni del suo stesso modo di organizzarsi. Quindi organizza il suo ambiente come estensione di sé stesso.

Capire la logica interna di un sistema vuol dire rendersi conto di trovarsi nell'ambito di un sistema d'interazioni chiuso e che è parte dell'organizzazione del sistema perché rientra nell'ambito delle sue interazioni essenziali.

Infine l'autopoiesi accetta che i sistemi possano avere degli ambienti, ma afferma che i rapporti con l'ambiente sono determinati internamente.

La teoria dell'autopoiesi applicata come metafora al fenomeno organizzativo origina tre riflessioni:

- Le organizzazioni tendono naturalmente ad una sorta di chiusura autoreferenziale nei confronti dei rispettivi ambienti, dando vita a delle formalizzazioni rappresentative di questi ambienti.
- Molti dei problemi incontrati dalle organizzazioni nei loro rapporti con i rispettivi ambienti dipendono dal tipo di identità che le organizzazioni si sforzano a mantenere.
- Evidenzia il fatto che i tentativi di spiegare il cambiamento, lo sviluppo e le evoluzioni organizzative devono porre al centro della propria attenzione quei fattori che influenzano sia i modelli organizzativi che quelli ambientali nel modo più generale possibile.

L'ambiente organizzativo utilizza il processo di autodeterminazione, proiettandosi nel proprio ambiente per mantenere la propria identità (processo autoreferenziale), processi necessari all'apprendimento dell'apprendimento, quindi questo processo è funzionale e naturale. Ma commette l'errore di considerare il proprio ambiente esterno come un ambiente appartenente ad un mondo esteriore, dotato di una sua esistenza propria.

Molte organizzazioni trovano molte difficoltà ad affrontare l'ambiente esterno perché non accettano il fatto di essere parte dell'ambiente. Pensano di essere entità discrete con il solo obiettivo di dover sopravvivere contrapponendosi ai mutamenti del mondo esterno, fatto di minacce e di opportunità.

Spesso sono proprio le organizzazioni egocentriche, che sono caratterizzate dal fatto di avere una propria rappresentazione rigida della loro identità ad imporre o mantenere la propria identità ad ogni costo. Questo produce un'esagerazione della propria importanza sottovalutando quella del più ampio sistema di interrelazioni in cui sono inserite. Queste organizzazioni fanno l'errore di guardarsi allo specchio concentrandosi solo sulla loro immagine ed escludendone il contesto inevitabilmente interrelato. Con il risultato che ci si sforza a mantenere un'identità

non realistica, con la netta distruzione di elementi contestuali vitali alla propria sopravvivenza (egocentrismo organizzativo).

L'egocentrismo organizzativo porta al fatto di trovare molto difficile abbandonare il proprio modello organizzativo, proprio perché è autoreferenziale (ricorda alcuni aspetti delle prigioni cognitive), l'autopoiesi è l'unica uscita a questa situazione di autodistruzione, in quanto scopre il modo in cui le organizzazioni cambiano e si trasformano parallelamente al proprio ambiente, sviluppando approcci all'analisi organizzativa con processi evolutivi aperti che tengono conto del fatto di essere parte integrante dell'ambiente.

Intelligenza Emotiva

Questa espressione intimamente legata alle parole emotività e empatia, è riferita al testo rivoluzionario nel suo genere, pur dicendo cose assolutamente ovvie ed alcune da sempre sottovalutate.

L'autore è stato in grado di perlustrare la vita lavorativa e personale di ognuno di noi, semplici mortali e di personaggi molto famosi tra cui Bill Gates, ed analizzare situazioni, eventi e circostanze, in cui razionalità e logica ed intelligenza cognitiva non sempre determinano la vera differenza nei risultati.

L'intelligenza emotiva non è in proporzione al Quoziente Intellettivo, non è gentilezza, non è predominio femminile, non è un fattore genetico, al contrario è la capacità di comprendere le emozioni e sentimenti degli altri.

Il suo valore è doppio a quello del QI e dell'*expertise*, mix tra buon senso, conoscenze e capacità specialistiche nel fare il lavoro.

L'intelligenza emotiva procura la capacità di prendere decisioni attraverso le proprie "sensazioni viscerali".

Il tutto è gestito dalla amigdala, che è il centro emotivo nel nostro cervello, che funziona da radar neurale dall'allerta.

L'intelligenza emotiva procura anche una migliore elasticità mentale nell'assorbire carichi concentrati di stress, aumentano l'autocontrollo, la consapevolezza, l'adattabilità, ed inoltre fa gestire al meglio anche i cambiamenti e le attività di gruppo e di team, nonché aumenta notevolmente le proprie capacità di leadership.

Quindi l'intelligenza emotiva non solo non ha controindicazioni, ma si può cominciare a qualsiasi età, ed inoltre non è abbinata all'intelligenza cognitiva.

Ritengo questo testo uno di quelli centrali per la comprensione della meta-metodologia.

Programmazione orientata agli oggetti

Solo nell'ultimo decennio è diventato anche uno strumento organizzativo, prodotto da un modello per concepire le informazioni o meglio gli oggetti informativi che, nei linguaggi di programmazione, possono assumere qualsiasi tipo di forme e specie.

Con lo spopolamento ed il dilagare della programmazione ad oggetti, tutta la parte propedeutica quale fase introduttiva e di inizializzazione culturale per questo modo di concepire il mondo delle informazioni e dei dati, ha portato l'inevitabile coinvolgimento applicativo ai modelli organizzativi.

Questo non ha fatto che, da una parte, confermarne la sua attendibilità e dall'altra ribadirne la difficoltà nel acquisire la più corretta visione ad oggetti in ciò che si deve analizzare.

Infatti, non è per niente difficile incontrare lampanti casi di programmazione ad oggetti, applicata solo parzialmente o comunque non efficace. Questo sia in ambito di programmazione software che di applicazione organizzativa.

Bibliografia

Ho voluto strutturare quest'argomentazione, che ufficializza le fonti utilizzate in termini di persone ed organizzazioni, durante l'esposizione, in modo da permettere sia ulteriori approfondimenti e verifiche, ma anche la sottolineatura dei filoni o sentieri di conoscenza, rappresentati spesso da illustri personaggi, che possono concretamente facilitare lo sviluppo evolutivo a chi è interessato.

Personaggi guida¹

Questa selezione di persone, da me considerati dei mentori o guru o per alcuni dei veri miti o riferimenti storici, rappresentano non solo un sistema d'orientamento, ma anche delle concrete fonti d'energia evolutiva, una sorte di pile neuronali, che oltre a stimolarmi mi motivano a percorrere non più solo questo mio viaggio di ricerca della conoscenza e di me stesso. Per ognuno ho esposto le mie personali motivazioni che ne hanno accreditato la loro selezione.

Mentori

- **Peter Small:** *è un personaggio geniale ed eclettico, molto stimolante e piuttosto in linea, almeno per quello che ho letto di lui, con il modo di vedere l'innovazione, la creatività e la vita. Tutto quello che ha pensato e creato lo ha poi sempre sperimentato personalmente.*

Personaggi storici

- **Guglielmo d'Occam:** *personaggio ambiguo e di riferimento. Sono convinto che questo studioso non ha mai pensato di poter diventare famoso proprio per l'inefficacia dei suoi pensieri e della sua filosofia, ancora oggi molto presente, non solo nei posti di lavoro.*

Miti

- **Leonardo da Vinci:** *su questo genio non si può dire molto, perché a mio parere è di una grandezza senza dimensione. Il suo senso della*

¹ La selezione qui pubblicata dei miei personaggi guida, trova un riferimento particolare per lo sviluppo di quest'esposizione.

pienezza di visione e della libertà di flusso delle sue intuizioni, ancora oggi è per me una grande fonte di energia vitale.

- **Bruce Lee:** pochi sanno realmente cosa ha realizzato e dimostrato al mondo questo piccolo Drago. Molti pensano sia "solo" un attore di arti marziali. In realtà oltre ad essere uno dei più grandi maestri di arti marziali e di combattimento e difesa personale contemporanei, ha rivoluzionato qualsiasi cosa lui abbia toccato o realizzato. Ha lasciato circa una dozzina di testi di estrema efficacia, non solo di cultura fisica, di alimentazione sportiva, ma anche di filosofia (si era laureato a Boston). È un simbolo di equilibrio e di grande forza.
- **Ludwig van Beethoven:** ho avuto la fortuna di studiarne la sua vita, le sue gesta e quindi le sue virtù. Come tutti gli uomini, anche lui con tanti limiti e sofferenze. Ho imparato ad amare la sua musica dal suo senso di passione, di libertà, di valore spirituale.

Autori

Internazionali

- H. Wilson (2002), *Etica e sistemi di valori* – www.unimondo.org
- Kaufman K. , Michalski R. S. (2005), "From Data Mining to Knowledge Mining" *Handbook in Statistics, vol. 24: Data Mining and Data Visualization*, pp. 47-75, Elsevier/North Holland.
- George Polya (1990), *How to solve it: A New Aspect of Mathematical Method*, Penguin Science, London
- L.B. Hyslop, F.E. Hyslop (1952), *Baudelaire on Poe: Critical Papers* – Bald Eagle Press, State College, PA
- Patricia Wallace (2000), *The Psychology of the Internet, La psicologia di internet*, traduzione di Francesca Delucchi, Raffaello Cortina Editore.
- Bacsich P., Ash C. (1999), *The Cost Of Networked Learning*, Sheffield Hallam University
- C. Shapiro, H.R. Varian (1999), *Information Rules*, Etas.

- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Pupplications, Inc. (trad. ital., *Senso e significato nell'organizzazione*, Raffaello e Cortina Editore, Milano, 1997)
- Weick K. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Kaye Thorne (2003), *Blended Learning. How to integrate online & traditional learning*, Kogan Page.
- Kaye Thorne, David Mackey (1996), *Everything you ever needed to know about training*, Kogan Page.
- M.C. Rumizen (2002), *The complete idiot's guide to Knowledge Management*, Alpha.

Nazionali

- R. Gallo, D. Boerchi (2004), *Bilancio di competenze e assessment centre*, Franco Angeli.
- P.M. Ferrando, M. Zuccardi Merli (2005), *Capitale e reddito nel funzionamento del sistema aziendale*, Giappichelli Editore, Torino.
- Peter Small (2001), *Imprenditori sul Web - Il nuovo approccio mentale all'e-business*, Tecniche Nuove.
- Schumpeter J. (1971), *Teoria dello sviluppo economico*, SANSONO, Firenze.
- Morgan Gareth (2004), *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli.
- Daniel Goleman (1995), *Lavorare con intelligenza emotiva*, Bur.
- Bruce Lee (2003), *Pensieri che colpiscono. Gli aforismi di Bruce Lee per la vita di tutti i giorni*, Edizioni Mediterranee.
- P. Watzlawick, J.H. Beavin, D.D. Jackson (1971), *Pragmatica della comunicazione umana, Studio dei modelli interattivi delle patologie e dei paradossi*, Roma, Astrolabio.
- T. Numerico, A. Vespignani (2003), *Informatica per le scienze umanistiche*, Il Mulino.

- *G. Di Fraia (2004), e-Research – Internet per la ricerca sociale e di mercato, Editori Laterza.*
- *M. Palombo, E. Gambarino (2004), Strumenti e strategie della ricerca sociale. Dall'interrogazione alla relazione, Franco Angeli.*
- *P.F. Camussone, G. Occhini (2003), Il costo dell'ignoranza, Etas.*
- *Cinzia Ligas, Fausto Crepaldi (2004), Principi di Net Semiology, Tecniche Nuove.*
- *Esposito, Maltese (2003), E-learning: una guida operativa, Franco Angeli.*
- *Mario Boccalini, Carlo Perich (2004), I costi dell'e-learning, Erikson.*
- *Antonio Calvani, Mario Rotta (2000), Fare formazione in internet, Erikson.*
- *Antonio Calvani (2004), Che cos'è la tecnologia dell'educazione, Carocci.*
- *Antonio Calvani, Mario Rotta (1999), Comunicazione e apprendimento in Internet, Erikson.*
- *Giampiero Vecchiato (2006), Relazioni pubbliche: l'etica e le nuove aree professionali, Franco Angeli.*
- *Ferdinando Colombo (2003), Introduzione alla Teoria dei giochi, Carocci.*
- *Maurizio Traversari (2003), Intranet content management. Come condividere le informazioni e le conoscenze attraverso Intranet, Franco Angeli.*
- *Stefano Micelli (2000), Imprese, reti e comunità virtuali, ETAS.*
- *Oliverio Alberto (2006), Come nasce un'idea. Intelligenza, creatività, genio nell'era della distruzione, Rizzoli.*
- *G.Cozzi, G. Ferrero (2000), Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale, Giappichelli Editore, Torino.*
- *Evan I. Schwartz (2000), Darwinismo digitale, Fazi Editore.*
- *Guglielmo Trentin (2001), Dalla formazione a distanza all'apprendimento in rete, Franco Angeli.*

- *Eddy Knasel John Meed, Anna Rossetti (2000), Apprendere sempre. L'apprendimento continua nel corso della vita, Raffaello Cortina Editore.*
- *Badrul H. Khan (2004), E-learning: progettazione e gestione, Erickson.*
- *M. Palombo, E. Garbarono (2004), Strumenti e strategie della ricerca sociale, Franco Angeli.*
- *A. Fini, L. Vanni (2004), Learning object e metadati, Erickson.*
- *Giudo Weiller (1995), L'analisi del valore e l'analisi function-needs, Franco Angeli.*
- *G.P. Bonani (2003), Formazione digitale. Progettare l'e-learning centrato sull'utente, Franco Angeli.*
- *A. Alberici, P. Serreri (2003), Competenze e formazione in età adulta. Il bilancio di competenze, Monolite Editrice.*
- *A. Lucchini (2002), Content management, Apogeo.*
- *Carlo Catarsi (2005), Competenza e imprevisto, Franco Angeli.*
- *Thomas H. Davenport, L. Prusak (1998), Il sapere a lavoro, Etas.*
- *Giuseppe Berta (2004), L'imprenditore. Un enigma tra economia e storia, Marsilio.*
- *Arianna Di vittorio (2004), Il prezzo nell'era di internet, Franco Angeli.*
- *M. Boccalini, C. Perich (2004), I costi dell'e-learning, Erikson.*
- *S. Epifani, K. Hilgenberg, E. Sabbadin, J. Warschat (2006), Decidere l'innovazione. Come misurare, valutare e scegliere il cambiamento, Sperling & Kupfer Editori.*
- *E. Gamma, R. Helm, R. Johson, J. Vlissides (2002), Design Patterns. Elementi per il riuso di software a oggetti, Addison Wesley – Pearson Education Italia.*
- *Mauro Lupi (2001), Motori di ricerca e visibilità sul web, Apogeo.*
- *Sultan Kermally (1997), Gestire la performance, Franco Angeli.*
- *Luca Quagini (2004), Business Intelligence e Knowledge Management. Gestione delle Informazioni e delle Performance nell'era digitale, Franco Angeli.*

-
- *Sofia Postai (2004), Siti che funzionano 2.0, Tecniche Nuove.*
 - *Roberto Liscia (2004), e-Learning. Evoluzione del mercato nel sistema Italia, Mondatori.*
 - *Bernard Rey (2003), Ripensare le competenze trasversali, Franco Angeli.*
 - *Edward de Bono (1998), Creatività e pensiero laterale. Manuale di pratica della fantasia, Bur.*
 - *Somone Aliprandi (2005), Copyleft & Opencontent l'altra faccia del copyright, Primaora.*

Sitografia

La ricerca online per questa pubblicazione è da ritenersi di eguale valore a quella bibliografica, non solo per quanto riguarda i riferimenti alla letteratura contemporanea specifica alle diverse discipline interessate, ma anche per la verifica linguistica, storica, giornalistica, commerciale e scientifica.

Organizzazioni Italiane

Url	Descrizione
hdr.undp.org	Human Development Reports
www.anee.it	Commissione contenuti multimediali di Assinform
www.aicanet.it	Ass. Italiana Informatica Calcolo Automatico
www.ateneomultimediale.it	Ateneo multimediale
www.formez.it	Formez
www.mediamente.rai.it	Mediamente
www.educational.rai.it	Rai educational
www.iso.org	Portale informativo sugli standard
www.docenti.org	Organizzazione docenti Tecnologie Didattiche
www.formazioneeuropa.org	Consorzio di scuole europee
www.assforseo.it	Formazione Sviluppo Occupazione

www2.maestra.net	Piattaforma Maestra - Portale Formazione
--	--

Organizzazioni Internazionali

Url	Descrizione
www.open.ac.uk	The Open University
www.themsc.org	National Occupational Standards
it.wikipedia.org/wiki	Wikipedia
www.w3c.org/wai	Web Accessibilità Iniziative
www.adlnet.org	Advanced Distributed Learning
www.aicc.org	Standard AICC
www.ieee.org	Standard IEEE
www.imsproject.org	Standard IMS
www.scorm.org	Standard SCORM
www.lsd.org.uk	Learning and skills development agency
www.icde.org	Int. Council for Open and Distance Education
www.learningcircuits.org	Portale di ASTD per l'e-Learning
www.col.org	Commonwealth of learning
www.iste.org	International Society Technology Education
www.adec.edu	The American Distance Education Consortium
www.eurolearning.com	Eurolearning
www.e-learningcentre.co.uk	E-learning Center
www.kmworld.com	Knowledge Management World
www.kmci.org	Knowledge Management Consortium Int.
www.gnu.org	Liberizzazione delle licenze
www.aim.som.au	Australian institute management
www.amanet.org	American management association int.
www.jnd.org	Sito di Don Norman

Università & Istituti Italiani

Url	Descrizione
www.iuav.it	Università IUAV di Venezia
cidoc.iuav.it	Iuav – CIRCE centro di rilievo, cartografia ed elaborazione
www.ctu.unimi.it	Università Studi di Milano - Centro Televisivo Universitario
Nettuno.stm.it	Centro Nazionale Network per l'Università
ww.itd.cnr.it	Istituto per le Tecnologie Didattiche
www.metid.polimi.it	Metodi e Tecnologie Innovative per la Didattica
www.laureainrete.polimi.it	Politecnico di Milano
www.scuolaiad.it	Scuola Iad Università degli studi di Tor Vergata
paradiso.itd.ge.cnr.it	CNR Istituto per le tecnologie didattiche
www.unimarconi.it	Università Guglielmo Marconi
www.formazione.unipd.it	Portale di formazione On Line
corsiadistanza.polito.it	CeTeM - Politecnico di Torino

Università & Istituti Internazionali

Url	Descrizione
www.247university.com	24-7 University-Streaming Video Education e-Learning
online.phoenix.edu	University of Phoenix - Adult Education, Evening Classes, Degree Programs, Online Education, Bachelor Degrees, Night School
www.vu.org	Virtual University Site Map
www.cmu.edu	Carnegie Mellon University

Enti & Istituzioni Italiani

Url	Descrizione
ec.europa.eu	European Commission
www.pubbliaccesso.gov.it	PubbliAccesso.gov.it
www.aspeninstitute.it	Aspen Institute Italia
www.isfol.it	Istituto per lo Sviluppo della Formazione dei Lavoratori
www.anee.it	Osservatorio Anee/Assinform

Enti & Istituzioni Internazionali

Url	Descrizione
www.lsal.cmu.edu	Learning Systems Architecture Laboratory Carnegie Mellon LSAL
www.ed.psu.edu	Penn State University College of Education
www.srinstitute.com	Strategic Research Institute Conferences

Società Italiane

Url	Descrizione
www.itconsult.it	it Consult
www.kpmg.it	kpmg.it
www.blumediacademy.com	Blumedia Art
www.zenhome.it	Portale commerciale del pensiero Zen
www.mestierediscrivere.com	Sito di Luisa Carrada
www.it.textuel.lamine.com	Approccio di Contenuto Interattivo
www.motoridiricerca.it	Portale dedicato al Web visibility
www.contentmanagement.it	Portale sul Content Management Italiano
www.sitichefunzionano.it	Sito di Sofia Postai
www.elearningtouch.it	E-LEARNING WITH A HUMAN TOUCH

www.kbs.it	Progetto di Gestione della Conoscenza
www.wbt.it	WBT.IT - Specialisti in e-learning
www.managerzen.it	Managerzen-Trasforma il tuo lavoro...

Società Internazionali

Url	Descrizione
www.fraunhofer.de	Fraunhofer- Gesellschaft
www.useit.com	Portale di Jacob Nielsen sul Web Usability
www.intranetjournal.com	Portale dedicato alle intranet
www.brint.com	Portale informazione culturale tecnologica
www.elearning.it	eLearning.it leader europea della metodologia Skill Training
www.microsoft.com/elearn/support-asp	STANDARD LRN
www.experts-exchange.com	PORTALE COMUNITÀ PROFESSIONALI INTERNAZ.LI
www.incent.com	COSTUMER CENTERED DESIGN
www.elearningguild.com	LEGA DI ELEARNING DI OPERATORI DEL SETTORE
www.masie.com	MASIE CENTER IMPRATNTE ISTITUTO DI RICERCA
www.brandon-hall.com	IMPORTANTE ELEARNING CENTER
www.questionmark.com	PORTALE SUL TESTING E ASSESSMENT
www.calcampus.com	CALCAMPUS INTERNATIONAL ONLINE LEARNING
www.convera.com	DIGITAL CONTENT MANAGEMENT FOR ENTERPRISE
www.distance-educator.com	DISTANCE- EDUCATOR.COM
www.epic.co.uk	EUROPE'S LEADING BESPOKE E- LEARNING COMPANY
www.ilinc.com	MENTERGY - BLENDED E- LEARNING SOLUTIONS
www.tutornet.com	TUTORNET.COM, INC.
www.learneronline.com	WELCOME TO LEARNERS ONLINE, INC.

Portali editoriali & Giornalismo Online Italiani

Url	Descrizione
www.netsemiology.com	Net semiology
www.formare.erickson.it	Form@re
www.cbritaly.it	Computer Business Italy
www.informationarchitecture.it	SITO DI ARCHITETTURA DELLA INFORMAZIONE
www.formazioneadulti.com	Portale sulla formazione adulti
www.puntoinformatico.net	PUNTO INFORMATICO

Portali editoriali & Giornalismo Online Internazionali

Url	Descrizione
www.brint.com	Resource for Business Technology Management and Knowledge Management
www.onlinelearningmag.com	Rivista On Line sull'eLearning
www.hotwired.com	Rivista On Line di settore
www.zdnet.com	Rivista On Line di settore
www.eLearningJournal.com	A free newsletter on e-learning trends
www.learningcircuits.com	ASTD's Online Magazine About E-Learning
www.thejournal.com	Journal Online Technological for Education
www.mcli.dist.maricopa.edu/tl	Teaching & Learning on the Web
www.learnersonline.com	Welcome to Learners Online, Inc.

Produttori Software Italiani

Url	Descrizione
www.sfera.it	Società del gruppo Enel di eLearning
www.docebo.org	Suite Open Source Docebo
www.learningsystems.it	Learning Systems

--

Produttori Software Online Internazionali

Url	Descrizione
www.microsoft.com	Produttore software Windows
www.adobe.com	Suite eLearning Solution
www.blackboard.com	Piattaforma eLearning
www.sumtotalsystems.com	Docent, Click2learn e Pathlore
www.intralearn.com	Suite of eLearning Applications
www.saba.com	Human Capital Development Management Solution
www.centra.com	Centra Provides Web Conferencing, Virtual Classroom, Web Meeting Software and ASP Services for eLearning and Collaboration.
www.wbtsystems.com	Leadership in Enterprise eLearning Solutions
www.interwise.com	ECP Connect: True Enterprise Conferencing
www.webct.com	e-learning systems for educational institutions
www.claroline.net	Open Source e-Learning
www.isopia.com	Produttore di LMS
www.toolbook.com	Ambiente di sviluppo per ambienti di apprendimento
www.xtreamsoftware.com	Produttore di RapidBuilder
www.kmssoftware.com	Knowledge Management Software

Indice

Prefazione	1
Introduzione	3
Parte Introduttiva	6
Premesse	7
Finalità	13
Obiettivi	13
Convenzioni espositive	14
Sommaro dei risultati della parte	18
Parte Metodologica	20
Analisi dei fallimenti	20
Modelli di valorizzazione a confronto	25
Tecniche, fattori ed analisi a confronto	49
Fattori di misurazione a confronto	84
Strumenti e tecniche d'analisi socio-economica e psico-sociologica	95
Contributi di pensiero	104
Chiarimenti sui concetti guida	112
Sommaro dei risultati della parte	130
Parte Teorica	131
L'importanza della modellazione dinamica	132
Attività istruttive interattive tra istinto e razocinio	138
Sviluppare la corretta forma mentale	167
La funzione analitica volumetrica	174
Misurare e classificare	211
Sommaro dei risultati della parte	223
Parte Applicativa	224
La realtà operativa	224
Il teorema della valorizzazione	235
La realtà applicativa	274
Alcuni importanti approfondimenti	283

Sommario dei risultati della parte.....	296
Parte Pratica.....	297
Casi di studio	297
Decalogo d'adesione.....	298
Attività e condizioni in comune.....	299
Caso di Studio 1 – Studio dentistico.....	304
Caso di Studio 2 – Grossa azienda ICT	308
Caso di Studio 3 – Società di outsourcing	313
Parte di Servizio	318
Glossario concettuale	318
Bibliografia	324
Sitografia	329
Indice.....	336