

È vero che le nuove tecnologie hanno portato un maggiore controllo di tutti i processi aziendali, ma in alcune circostanze sembra proprio che si esageri. È il caso di tutti quei sistemi che intendono creare una funzione di controllo sulle risorse umane e che, oltre a mancare palesemente il bersaglio, rasentano spesso il ridicolo. Un problema di metodo o di ottusità manageriale?



DI ENNIO MARTIGNAGO

Disumanizzare

Negli anni Novanta, soprattutto in conseguenza del sempre maggiore trasferimento delle attività standardizzabili a Paesi extracomunitari, dove il costo del lavoro che non richiede una competenza locale o specifica è notevolmente inferiore, ci si è accorti che l'economia tradizionale consentiva profitti ridotti, perché risicati per la sola riduzione dei costi fissi. A partire dai guru del vantaggio competitivo e del business process reengineering, Porter e Davenport, si cominciò ad affermare che la ricchezza delle nazioni e, più in piccolo, delle imprese, dipende dalle conoscenze che queste detengono, che riescono a sviluppare e che sono in grado di difendere.

Nacque quindi un modello manageriale noto come knowledge management, ovvero la capacità di amministrare e di creare business dal valore conoscitivo residente o sviluppabile in un Paese o in un'impresa. Il knowledge management pren-

deva il posto del mestiere formativo, troppo trasmissibile (e quindi poco competitivo perché scarsamente proprietario) e, soprattutto, sostituiva la disciplina ancora giovane della learning organization, a cui era invero molto prossimo. A differenza della learning organization, il knowledge management stressava particolarmente l'idea della conoscenza come capitale, un vero e proprio asset aziendale: spostava l'asse del sapere dal dominio della cultura a quello dell'economia.

UN MODELLO NATO MALE

Il fatto è che i manager in genere se la cavano molto male a maneggiare conoscenze con quei quattro modelli di funzionamento aziendale che sono in grado di comprendere: fedeltà, obbedienza al comando, pensiero lineare e sequenziale (non circolare o laterale), diretta consequenzialità fra azione e ritorno economico, taglio dei costi non direttamen-



la conoscenza crea mostri

te produttivi (rifiuto dei tempi lunghi) e predilezione per un'economia esclusivamente finanziaria (esempi eufemistici, più abili o pudebondi delle soluzioni Enron, Parmalat & c).

Figuriamoci cosa poteva interessare a costoro dell'asset di conoscenze interne!

Quello che invece fu colto immediatamente era che si poteva espropriare il capitale di conoscenza soggettivo di dipendenti e collaboratori in prestito, per accumularlo (dall'agenda di clienti dei venditori alle competenze dei ricercatori) e poi magari liberarsi con maggiore facilità di loro, soprattutto nel momento in cui avrebbero cercato di ottenere di più. La teoria del knowledge management moriva così, poco dopo la sua nascita, in mano a una generazione di grossolani faccendieri che occupavano le poltrone alte dei sistemi.

Costoro, tuttavia, annusando invece i vantaggi dell'espropriazione, a quel punto si rivolsero agli informatici dei Ced,

una popolazione sempre a rischio di estinzione che non aspettava di meglio che offrire ai nuovi padroni i trucchi che cercavano. Nacquero così i knowledge management systems, Kms, ovvero sistemi di amministrazione delle conoscenze: una vera e propria contraddizione in termini!

LA CONOSCENZA ALL'AMMASSO

Anche se non si è ancora smesso di investire in questa direzione, ai più lucidi fra gli osservatori apparve fin da subito chiaro che il nuovo giocattolo non poteva funzionare. E questo per diversi motivi: in primo luogo rapinare conoscenze non era così semplice e il pensiero non si imprigiona così facilmente; ma anche dove si sia riusciti a superare questo scoglio, le conoscenze riversate in serbatoi privi di organizzazione semantica valgono meno del letame. Non funzionano neppure se sono bravissimo a estrarli, perché, al di fuori

della mente che li ha pensati seguendo un proprio processo logico-creativo, non valgono nulla: è come cercare di fare comprendere un pensiero di Montaigne o un koan zen a un bambino o a un ultrà calcistico, senza neppure metterci lo sforzo di spiegarglielo.

All'indomani dello scandalo Enron, ci si pose il problema di comprendere quali fossero i parametri che potevano certificare la serietà etico-economica di un'impresa. In fondo sarebbe bastato andare a verificare che il personale fosse veramente impegnato in attività utili e che fosse attore consapevole del processo economico e professionale a cui partecipava (soprattutto che non avesse una "mansione civetta" o generica per coprire un disinteresse dell'azienda verso gli impiegati, quelli più piccoli per primi). Invece si pensò bene di andare a misurare vari fattori facilmente mistificabili, come la quantità di formazione generica (pensate come poteva essere utile allo scopo un certo e-learning) e altre amenità, fra cui il knowledge management.

Dietro i Kms delle grandi imprese in genere, laddove ci siano, trovate in genere un pugno di persone: uno dei sistemi informativi, uno della comunicazione, uno del personale, e qualche loro assistente. Costoro ovviamente non entrano, né possono farlo, all'interno del processo di senso che i sistemi automatici dovrebbero generare: occorrerebbe un numero di specialisti di ogni materia superiore a quello che ogni azienda oggi intende investire (qualcuno lo ha messo come secondo compito in carico a degli impiegati spesso refrattari all'operazione e comunque troppo impegnati già dal loro lavoro).

A SCUOLA DI BIBLIOTECOMIA

Tuttavia, gli esperti del settore pensano che queste siano obiezioni ideologiche, in quanto i loro calcoli statistici provano abbondantemente il contrario.

Eppure, la ricerca di informazioni e di conoscenza non l'hanno inventata certo né i guru, né gli informatici. Ci sono da sempre dei lavoratori oscuri e poco considerati che si pongono problemi di questo tipo. Fra questi troviamo i bibliotecari e gli esperti di biblioteconomia, un sapere troppo polveroso e anacronistico per i consulenti di management. Eppure, loro la questione se lo sono posta e in maniera molto seria e anche un po' complicata, che tuttavia varrebbe la pena di conoscere meglio per comprendere la dimensione dei problemi e le soluzioni alternative per il loro trattamento. Con un piccolo sforzo proviamo a conoscerle meglio.

Partiamo dal presupposto che quelli che oggi chiamiamo Kms sono in fondo dei motori di ricerca e di inserimento di informazioni solo un po' più sofisticati.

Tutti quelli che hanno provato a navigare in internet sanno che quando poniamo una domanda in un motore di ricerca si ottiene come risposta un enorme quantità di documenti-link. Questo capita perché le parole che

avete introdotto si trovano in un numero enorme di documenti. Quanto più dettagliato è il motore/criterio che usate, tanto più elevati saranno i risultati che produrrà. Il risultato potenziale è detto il grado di richiamo del sistema di recupero che state utilizzando.

Esso dipenderà soprattutto dall'eshaustività e dalla precisione dell'indicizzatore (che nelle biblioteche è una persona e nei Kms una serie di algoritmi). Se, per esempio, andremo a indicizzare tutti i documenti che portano nel titolo la voce "elaboratore" avremo moltissimi risultati (un alto grado di richiamo), tuttavia ben pochi ci serviranno, se quello che stavamo cercando era il concetto "elaboratore di testi", che sarà presente solo nel 10% dei risultati (un basso grado di precisione).

Al crescere del grado di richiamo si assiste a una perdita del grado di precisione e viceversa. Se poi aumentiamo la richiesta di exhaustività, andando a comprendere tutti i documenti che contengano "elaboratore di testi" nella query, aumenteremo ulteriormente il grado di richiamo (ottenendo tutti i documenti con "elaboratore" e tutti quelli con "testo"), abbassando criticamente quello di precisione.

Generalmente un sistema informativo gestisce degli indici e questi per loro natura tendono a un'eshaustività spinta. È un po' come se in un libro l'indice analitico posto alla fine riportasse indiscriminatamente tutti i lemmi contenuti nel volume: sfoggio di potenza del tutto antieconomico e arrogante, per alcuni, utile e funzionale, per altri.

La soluzione per abbassare il grado di richiamo potrà essere quella di cercare solo la stringa "elaboratore di testi", ma così perderemmo in exhaustività (escludendo, ad esempio, tutti i documenti che non usano "di testi", lasciandolo nell'implicito).

DALL'INDICE ANALITICO AL SOMMARIO

Un libro, tuttavia, oltre all'indice, ha anche un sommario. E se l'indice analitico prodotto da sistemi di gestione del contenuto, dei documenti o delle conoscenze, esce bene, avete mai provato a fargli fare anche il sommario (quello che riporta solo i capitoli e a volte i paragrafi del libro – che però nel caso della maggior parte dei documenti non sono scritti)?

Word offre da anni una funzione di estrazione semantica (sommarrizzazione o sunto automatico) congegnata secondo dei propri algoritmi. Peccato che nessun autore accetterebbe un abstract del proprio articolo creato da un simile generatore di mostri. Alcuni lo hanno addirittura sfruttato come strumento patafisico o surrealista per la creatività a caso di nuove forme d'arte pop.

Diversamente dall'indicizzazione, con la sommarizzazione si tende a riconoscere solo il tema dominante del documento e non le parole che vi si trovano incluse.

Affinché questo avvenga in maniera soddisfacente, non

ENNIO MARTIGNAGO Nato come psicologo, si occupa di knowledge, learning e post e-business, avendo sulle spalle partecipazioni dirette (ultima l'Enel) e indirette a imprese, miliardi di caratteri fra cui un libro (Sesto Potere, scritto con amici profughi), svariati siti (Sestante, ApogeOnLine, Nomadware, Aiuti...), un figlio dolcissimo e molta salutare ironia.

si può fare altrimenti che introdurre la figura umana (che può utilmente avvalersi degli indici prodotti dalle macchine) a svolgere il mestiere del sommarizzatore.

Se questo è evidente per programmi come i motori di ricerca e altri strumenti di indicizzazione, ci sono pacchetti come quelli di knowledge management che si piccano di realizzare una buona sommarizzazione in automatico. Per chi non avesse esperienza di prodotti avanzati (per intenderci, quelli costosi), si può facilmente averne un esempio nel sito noto ai più Vivisimo <<http://vivisimo.com>> che, pur non essendo un vero e proprio knowledge management system, si avvicina moltissimo alla sua logica.

Inserite, ad esempio, la parola “velopendulo”; otterrete le seguenti aggregazioni:

| |
|---|
| velopendulo (63) |
| italiano (5) |
| sfrizzola il velopendulo (3) |
| bocca, favorisce la rotazione laterale del capo (3) |
| ordine (3) |
| club, music (3) |
| palato molle (3) |
| blog personale (3) |
| emergenza (2) |
| citazioni (2) |
| clinicaverde (2) |

Non ce ne facciamo molto, vero? Proviamo dunque con un termine più comune in azienda, cercando il lemma “processo”, inteso come “processo organizzativo”. Il risultato è che troverete di tutto, meno quello che vi serve:

| |
|----------------------------|
| processo (195) |
| process (25) |
| America (12) |
| design (8) |
| trial (7) |
| court (6) |
| resources (5) |
| components, industrial (6) |
| processo penal (3) |
| Microsoft (5) |
| Brazil |

Provando ad aggiungere “organizzativo” (aumentiamo il grado di richiamo) non ne esce molto di più:

| |
|------------------------------|
| processo organizzativo (150) |
| modello (15) |
| formazione (12) |
| scuola (5) |
| Italia (8) |

| |
|----------------------------|
| sviluppo organizzativo (5) |
| ricerca (4) |
| qualità (5) |
| livello (5) |
| movimento (3) |
| produzione (4) |

Se provo ad aggiungere la forma plurale la cosa è ancor più confusiva:

| |
|------------------------|
| processi (195) |
| process (47) |
| Italy (20) |
| dipartimento (11) |
| business (12) |
| processo (7) |
| gestione (9) |
| processi cognitivi (6) |
| publications (8) |
| laboratory (6) |
| controllo |

Il punto non è che sbagli Vivisimo (che con qualche insistenza finisce per aiutarci più di altri motori). Il fatto è che quando dobbiamo ritrovare un libro o un documento abbiamo bisogno di un alto grado di precisione che abbiamo visto essere inversamente proporzionale con quello di richiamo. La precisione non ci deriva da un'indicizzazione spinta, quanto da una sommarizzazione intelligente, attuata da chi:

- in un primo momento interpreta a fondo il senso e l'ambito disciplinare del documento;
- in un secondo momento è in grado di definire l'ambito specialistico del documento.

Quando andate in biblioteca, quello che volete è un bibliotecario che capisca quello che cercate e che ve lo faccia trovare subito al livello di ingrandimento che corrisponde al vostro interesse e senza farvi perdere troppo tempo a consultare libri o documenti alternativi. È la sua esperienza a guidarlo verso il volume che vi aiuterà a costruire i percorsi bibliografici che meglio si adattano alle vostre competenze (che pure lui non ha neppure in parte).

Per dirla tutta, i knowledge management systems non sono sistemi esperti definitivi per l'utilizzatore finale delle organizzazioni, quanto un supporto atto a consentire al gestore delle conoscenze di costruire i propri cluster di significato e a facilitargli il lavoro di sommarizzazione e presentazione.

Chi fa la differenza, all'inizio come alla fine, è sempre il knowledge manager e il suo staff di non pochi esperti. Ma, a questo punto, il gioco vale ancora la candela per i nuovi manager? **WMT**