

KM, e-Learning, ed emersione delle competenze

Maurizio "Graffio" Mazzoneschi – via Ostiense, 60/d – Roma

mazzoneschi@lynxlab.com

<http://www.lynxlab.com/staff/graffio>

Sommario

Nella società della conoscenza, qual' è quella in cui viviamo, il sapere ha un valore sempre più grande. Tuttavia la conoscenza non è fissa, saperi buoni fino a due mesi fa rischiano di essere inutili oggi se non aggiornati, se non condivisi. Ecco allora la necessità di gestire il sapere attuale, affinché sia utile all' impresa, di dividerlo ed allo stesso tempo di aggiornarlo. In queste semplici considerazioni risiede la motivazione della necessità dell' integrazione delle tecniche di Knowledge Management e di e-Learning. Nel presente articolo si proporrà l' analisi di come e con quale utilità si possano integrare queste tecniche, a partire anche da software esistenti e casi concreti.

1.1 Sapere e lavoro

Nella società industriale l' apprendimento e il lavoro sono state considerate come momenti separati delle attività umane. Ci si preparava alle attività lavorative acquisendo le competenze necessarie a svolgere, successivamente al processo formativo, mansioni nel posto di lavoro.

Nella società della conoscenza questo modello non è più proponibile. La conoscenza costituisce la risorsa aziendale più preziosa. Il know-how che ogni persona possiede ed utilizza nei processi lavorativi cui prende parte è un bene aziendale al pari di altri quali i beni immobili, o gli strumenti di lavoro. In questo senso la conoscenza va "amministrata" come risorsa che deve servire allo sviluppo, non solo economico, dell' impresa. Risulta evidente la necessità che la conoscenza sia fluida, circoli tra le persone che prendono parte ai processi aziendali; in sostanza sia sapere condiviso.

Molto spesso i saperi aziendali sono nascosti sotto l' abitudine quotidiana dei processi, ogni persona che svolge delle mansioni in una azienda è spesso portatrice di sapere non esplicito, nascosto, sommerso. La valorizzazione di questo sapere sommerso è di grande importanza per le aziende; renderlo esplicito aiuta la condivisione del sapere, rende più flessibile il personale.

D' altra parte sappiamo che le conoscenze invecchiano molto velocemente a causa della rapida innovazione tecnologica, è quindi necessario che le imprese aggiornino le proprie competenze interne continuamente (lifelong learning - formazione continua) pena non essere più concorrenziale nel mercato.

Le aziende, grandi o piccole che siano, hanno bisogno di persone con competenze flessibili, capaci di apprendere, disponibili a cambiare attività. In sostanza è il sapere, ed il saper apprendere, il valore del "personale" delle imprese e non più, o non solo, il saper fare. Di più: la maggior parte del lavoro ormai si svolge in gruppo, è quasi del tutto sparita la divisione rigida del lavoro (la catena di montaggio, per intenderci), è richiesto al personale di saper lavorare in gruppo, di avere un' adesione intellettuale e motivazionale alle mansioni da svolgere.

In questo contesto non è sufficiente saper imparare, ma diventa importante saper apprendere collettivamente, saper formare delle competenze frutto di un sentire comune con i colleghi.

A questo punto si rende necessario un precisazione: tutto ciò che è riferito al contesto aziendale, trattandosi di saperi e di processi di produzione, si può riferire con altrettanta aderenza a contesti produttivi il cui scopo non è quello di lucro, e la cui organizzazione non è tipicamente aziendale. Si pensi, per esempio, alle Organizzazioni Non Governative (ONG), il cui scopo è spesso quello della incentivazione allo sviluppo di paesi del sud del mondo, o anche a piccoli gruppi di lavoro volontario impegnati nel campo della comunicazione e del sociale.

1.2 Emersioni delle competenze

Come accennato nel paragrafo precedente, spesso il know-how aziendale è sommerso sotto l'abitudine ed il saper fare delle persone che prendono parte ai processi lavorativi. Rendere esplicito questo sapere, renderlo fruibile a tutto il personale costituisce una forte possibilità di valorizzazione in più per le imprese. Tuttavia non sembra essere un'attitudine molto diffusa da parte delle imprese quella di valorizzare il sapere di cui sono depositari i propri dipendenti.

Molto spesso il KM è inteso come attività tesa per lo più a fornire strumenti di analisi per il supporto alle mansioni specialistiche, l'idea è quella di ottimizzare il lavoro fornendo le informazioni giuste per l'attività del momento. Tipici esempi in questo senso sono:

- software che si occupano di classificare i documenti, o porzioni di essi, così da renderne semplice e veloce la ricerca;
- sistemi per il lavoro di gruppo, che facilitano la collaborazione tra le persone;
- sistemi per la creazione di scenari possibili a partire da grandi quantità di dati.

Le conoscenze tipiche dell'attività sul campo vengono invece acquisite con l'esperienza; ogni addetto ad una particolare funzione fa la propria svolgendo le funzioni che gli vengono assegnate. Spesso non viene presa in considerazione la possibilità di trasmettere e condividere questo sapere acquisito attraverso l'esperienza con i propri colleghi.

Fare in modo che questo genere di conoscenze vengano a galla si può rivelare molto utile oltre che economico. Invece di affidare la formazione di nuovi assunti, o di persone che devono essere riqualificate, esclusivamente a specialisti della formazione, che però non sono interni ai processi di produzione dell'azienda, si potrebbe fare in modo, anche attraverso strumenti specifici, che questa esperienza si trasformi in saperi condivisi.

I contenuti dei corsi di formazione in modalità e-learning potrebbero essere sviluppati con il contributo attivo dei depositari del sapere aziendale sommerso. Il percorso formativo che ne deriverebbe sarebbe certamente molto aderente alla vita aziendale, e potrebbe essere utilizzato anche come supporto "on the job" alle singole mansioni. In questo senso il KM dovrebbe costituire la base di partenza di processi di formazione organizzati in questo modo.

In che modo si può sviluppare un corso con tali modalità saranno prese mostrate nel caso studio esposto in questo articolo.

1.3 Condivisione del sapere e apprendimento cooperativo

Perché parlare di condivisione di sapere piuttosto che di trasmissione di sapere è una domanda che a questo punto risulta legittima. Si fa riferimento ad esperienze che costituiscono know-how, perché non trasferirle.

Da diverso tempo si è diffusa l'opinione che i processi di formazione basati sul travaso della conoscenza dal docente al discente siano ormai privi di efficacia, almeno in molti casi. Sebbene già dalla fine della seconda metà del secolo scorso iniziarono ad affacciarsi teorie pedagogiche che mettevano in luce questa inefficacia, è con il passaggio dalla società industriale a quella dell'informazione che le

teorie relative all' apprendimento collaborativo vengono praticate con sempre maggiore successo.

E' in questa ottica che l' apprendimento viene visto come un processo esperienziale che vede il discente come un soggetto attivo. Conseguentemente il docente non e' più considerato come il depositario del sapere da trasferire al discente, ma come un coordinatore che ha la funzione di indirizzare, coordinare, supervisionare il processo di apprendimento dei discenti.

L' importanza dell' iterazione con gli altri partecipanti al processo di formazione (docenti e discenti) risulta evidente dalla necessità di elaborare e confrontare collettivamente gli stimoli che provengono dall'ambiente di apprendimento per definirne il senso.

Nel caso di ambienti produttivi, il contesto in cui avviene il processo di apprendimento è fondamentale per il successo del percorso di formazione. Per mettere a frutto l' esperienza di chi mette in condivisione il proprio sapere, è fondamentale che ci siano riferimenti a contesti reali, e non solo perché spesso si tratta di eseguire mansioni che fanno riferimento ad attività concrete, ma soprattutto perché solo interiorizzando, facendo propri, rielaborando attraverso il confronto con gli altri partecipanti al percorso formativo le informazioni contenute nei contenuti di base si costruiscono non solo competenze elementari, ma anche un'adesione motivazionale al proprio ruolo all' interno della struttura produttiva. Inoltre da un processo di condivisione possono nascere nuove competenze, che, nate dallo stimolo iniziale, modifichino il saper fare tipico dell'azienda per introdurre innovazioni che possono risultare importanti per la crescita di una struttura produttiva.

Ricapitolando:

- discente soggetto attivo
- importanza dell'interazione
- importanza del contesto

1.4 Formazione di nuovi saperi e utilizzo sul campo

In questo circolo virtuoso che si crea in un processo di condivisione di saperi e di apprendimento cooperativo è quasi naturale che si giunga alla formazione di nuovi saperi.

Sappiamo che l' apprendimento è un processo circolare nel quale le conoscenze acquisite si trasformano nella base per l' interpretazione di altre conoscenze. In un processo di formazione che ha la sua base nell'esperienza di coloro che concretamente usano la propria conoscenza, e che si situa concretamente in un contesto reale, coloro che vi partecipano hanno la grande opportunità di formare nuovi saperi. In un contesto produttivo, i processi cambiano con il cambiare delle tecnologie, delle esigenze di mercato, degli obiettivi aziendali. Il know-how necessario all' azienda all' inizio del processo formativo può non essere più sufficiente al termine o durante il processo stesso. Ecco allora che introducendo nuovi problemi e nuove esigenze attraverso gli strumenti tipici dell'e-learning e della sperimentazione sul campo sia possibile arrivare a definire nuovi saperi, che arricchiranno il valore dell' azienda oltre che costituire una nuova base per apprendere e interiorizzare nuove conoscenze.

E' importante a questo punto valorizzare anche in termini di supporto al lavoro concreto il sapere sedimentato durante questi processi. Il lavoratore, il dirigente, il volontario devono essere in grado di raggiungere tali conoscenze, in forma di risorse, durante il processo lavorativo. Ossia deve essere possibile in ogni momento poter interrogare i contenuti del corso (anche se corso in questo caso è decisamente riduttivo) in base a parole chiave semplici che hanno a che fare con le mansioni o le attività svolte in un dato momento. Possibilmente i partecipanti stessi al processo formativo dovrebbero aver partecipato alla definizione stessa delle parole chiave.

Per esempio chi si trovasse in difficoltà nell'esecuzione di un compito affidatogli dovrebbe avere a disposizione diverse risorse , tra le quali:

- accesso alla parte di corso che tratta l'argomento relativo al compito da eseguire

- accesso ad un data base di best practices che mostrino tipi di soluzioni possibili, e magari già adottati in precedenza;
- strumenti di comunicazione per contattare coloro che hanno già lavorato, o ancora lavorano, nell'ambito in cui è coinvolta la persona in difficoltà.

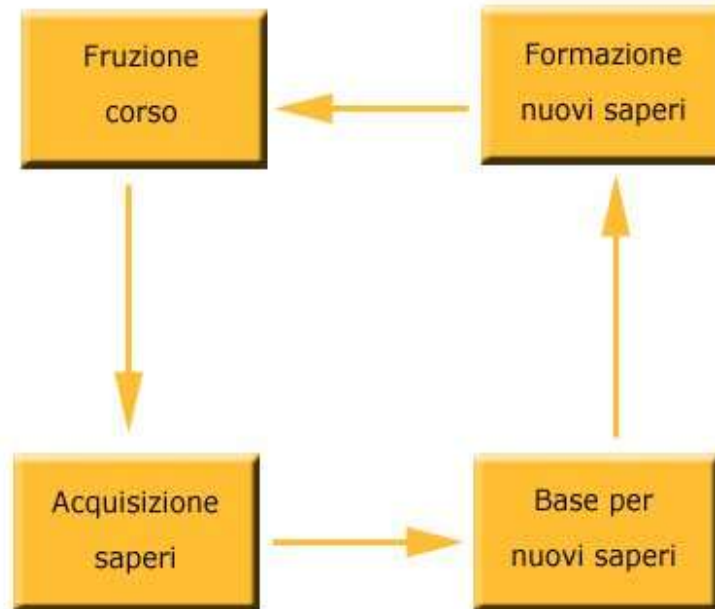


Figura 1. Schema circolare per l'apprendimento

1.5 Un caso studio: RadioBase

Radiobase (<http://radiobase.ondarossa.it>) è un percorso formativo a distanza promosso da Radio Onda Rossa, radio comunitaria romana (<http://www.ondarossa.info>), con la partecipazione dell'università di Roma "La sapienza". Hanno coordinato il progetto, oltre che svolgere il ruolo di autori e tutors Silvia Bonanni, Alfredo Imbellone e Maurizio Mazzoneschi.

Radio Onda Rossa è una radio comunitaria, per lo più basata sul lavoro volontario dei redattori e delle redattrici, esiste da più di 25 anni, e l'esperimento di *radiobase* ben si presta per mostrare un possibile percorso di formazione, con gli strumenti tipici dell'e-learning, a partire dal sapere dei redattori. Una redazione è in definitiva una struttura produttiva: produce informazione e comunicazione. In sostanza si tratta per l'appunto di far emergere il sapere dei redattori più esperti per condividere tale sapere con i meno esperti, o coloro che si volessero avvicinare al mondo delle radio comunitarie.

Radiobase ha due obiettivi principali:

- far emergere le competenze dei redattori della radio;
- realizzare un percorso formativo che miri a formare i futuri redattori di Radio Onda Rossa, e di altre radio comunitarie di base, utilizzando tali competenze.

Questa esperienza ha costituito un primo esempio di ciò che potrà essere un sistema stabile per la condivisione del sapere di una struttura di questo genere. In questo primo momento è stato scelto il tema del "ciclo della notizia", con l'intento di costruire un prototipo per altri percorsi formativi, utili anche a chi non si occupa di informazione all'interno di una radio (vedi per esempio le redazioni musicali). All'interno del "ciclo della notizia" sono stati affrontati i temi riguardanti due formati radiofonici: Il giornale radio e la rassegna stampa. Inoltre un gruppo di contenuti è stato riservato all'utilizzo di alcuni strumenti

di produzione.

I requisiti tecnici minimi per partecipare al corso sono stati molto bassi:

- connessione internet;
- saper usare programmi di videoscrittura;
- poter ascoltare audio dal computer (usando programmi come winamp e simili).

Va detto che il processo formativo non riguardava solo il saper fare, non si trattava di produrre un mansionario, ma anche di sviluppare la capacità critica e collettiva tipica di un'attività redazionale.

Il carattere collaborativo dell'intero processo è stato molto forte, ciò risulta evidente principalmente dall'elevato numero di note nei forum, in special modo durante il processo che conduce alla produzione del "corso" che formerà i futuri redattori, che possiamo assimilare ad un caso tipico di gestione della conoscenza, anche se con strumenti nati più per la collaborazione (per esempio i forum) che per il KM.

Radiobase è stato realizzato usando 3 strumenti:

- una mailing-list, usata per lo più per le attività dei coordinatori;
- wiki, uno strumento cooperativo per la scrittura di pagine web, già usato da alcuni redattori per attività interne alla redazione
- ADA, Ambiente Digitale di Apprendimento. Lo strumento e-learning, usato per il corso vero e proprio.

1.5.1 Le fasi di Radiobase

Per capire il processo di è necessario conoscere le sue diverse fasi.

Emersione delle competenze

La prima fase ha avuto l'obbiettivo di far emergere le competenze dei redattori. Attraverso la partecipazione ad un prototipo di corso coordinati dal tutor, i redattori hanno scritto i contenuti del futuro corso. Anche in questo caso il processo è stato molto collaborativo.

I coordinatori del corso dopo alcuni incontri in presenza, e attraverso l'uso della mailing-list hanno individuato i temi principali del corso. Hanno poi usato il Lesson Generator di ADA per scrivere il prototipo di corso che sarebbe servito come base di partecipazione per i redattori esperti.

I redattori esperti sono stati invitati a scrivere nei forum di ogni argomento definito in una mappa di contenuti, in questo modo loro stessi hanno "riempito" i contenuti dei nodi della mappa. Nei casi in cui era necessario avere una strutturazione maggiore gli studenti-redattori esperti sono stati invitati a eseguire degli esercizi. Entrambi gli strumenti sono presenti in ADA.

Scrittura del corso

Al termine della prima fase, i coordinatori, nonché autori e tutors, hanno riscritto i contenuti del corso, dando forma organica a quanto emerso nei forum e negli esercizi del "corso".

Fruizione del corso ridefinizione dei contenuti

A questo punto il corso è stato fruito da parte dei redattori e delle redattrici meno esperte di Radio Onda Rossa. La fase di fruizione del corso, oltre ad aver permesso la condivisione di competenze tra tutti i redattori, esperti e meno esperti, ha consentito anche la ridefinizione ulteriore di alcuni contenuti, in circolo virtuoso potenzialmente infinito, in cui ogni corsista/redattore è anche un autore della successiva edizione del corso. Nelle intenzioni degli organizzatori le iscrizioni saranno estese in futuro anche ai redattori di altre radio comunitarie.

Presentazione dei risultati

I risultati di questo primo prototipo di percorso formativo sono stati presentati in una giornata seminariale presso la sala conferenze del CATTID (Centro per le Applicazioni della Televisione e delle tecniche di Istruzione a distanza) dell'Università di Roma "La Sapienza".

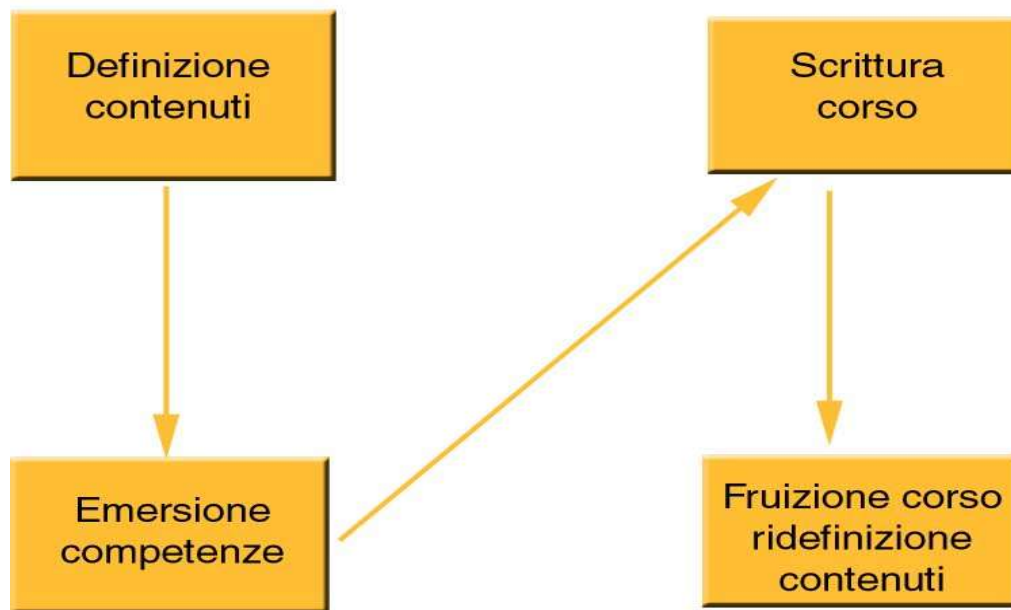


Figura 2. Schema delle fasi di radiobase

1.6 Conclusioni

Questa breve esposizione ha preso il via dall'ipotesi della necessità di integrare le tecniche di Knowledge management e di e-Learning, soprattutto in ambito produttivo, per ottenere il massimo vantaggio da due concezioni, prima che tecniche, che hanno a che fare con la conoscenza. Si tratta di un' integrazione prima concettuale e culturale che tecnica.

Normalmente le persone che in un' azienda si occupano di KM non sono le stesse che si occupano di E-Learning, e forse non hanno neanche canali di comunicazione privilegiati tra loro. Eppure si è visto, e il caso studio preso in esame lo mostra chiaramente, che non solo è possibile un'integrazione ma è anche, non voglio dire semplice, ma quasi naturale. Quasi che uno fosse la sponda naturale dell'altro. Quasi che uno completi l'altro.

In effetti, se pensiamo al KM non solo come ad uno strumento per la ricerca dei dati necessari in un certo momento per una certa analisi, ma lo pensiamo come il deposito del know-how delle strutture produttive, si capisce perché può essere considerato come un valido alleato dell'e-Learning e anzi una base per la scrittura dei contenuti erogati attraverso la formazione a distanza on-line.

D'altro canto pensare l'e-Learning come uno strumento che cambia il modo di apprendere e di insegnare, estendendo le modalità tipiche del lavoro di gruppo e del condividere il sapere, invece che come sostituto dei corsi in presenza, fa capire che il KM ne è un necessario alleato. Poter attingere ad un deposito strutturato ed intelligente di conoscenze è senz'altro una base di partenza formidabile per la formazione aziendale.

Inoltre la generazione di Learning Object sarà molto più semplice, e soprattutto si troverà una collocazione sistematica all'utilità del LO. Non più oggetti per la parcellizzazione del sapere, ma utili per questioni specifiche, laddove è necessario riprodurre mansioni, procedure, attività statiche. A questo proposito sarebbe interessante progettare un' applicazione che dal deposito delle competenze generi dei Learning Object.

1.6.1 *modalità di integrazione*

Come il caso di *Radiobase* ha mostrato le modalità di integrazione sono innanzi tutto concettuali, e solo in un secondo tempo tecniche. Un forum non è propriamente lo strumento più adeguato ad essere deposito di sapere, è necessario un intervento umano a posteriori per sistematizzarne di nuovo i contenuti, ma d'altra parte un forum è anche un ottimo modo per far esprimere concetti, discutere punti di vista, e in definitiva arrivare alla definizione di prospettive comuni.

Ancora una volta prima di tutto si tratta di un approccio culturale ed organizzativo prima che tecnico. E poi "la conoscenza, a differenza delle informazioni, riguarda le convinzioni e il coinvolgimento" e cosa meglio di un forum consente di convincersi e coinvolgersi.

1.6.2 *Utilità dell' integrazione*

L' utilità di tale integrazione risulta sin troppo evidente. Prendendo ancora in esame il caso studio *RadioBase*, l' immersione delle conoscenze dei redattori e delle redattrici più esperte costituiscono una ricchezza incredibile per la radio che ha promosso l' iniziativa. Valorizzare tale sapere, condividendolo con gli altri redattori e redattrici, permette un arricchimento senza precedenti per una struttura redazionale.

Anche in questo caso è da un punto di vista organizzativo e concettuale prima che tecnico che si ritrova l' utilità di tale integrazione. Un corso, seppure a distanza ed on-line, certamente avrebbe facilitato la formazione delle nuove redattrici e dei nuovi redattori, ma difficilmente avrebbe consentito il livello di partecipazione alla formazione di un know-how condiviso come invece ha consentito un approccio integrato.

Inoltre l' immersione di competenze esistenti in una struttura produttiva, la redazione di una radio nel caso studio, consente anche una valutazione del sapere che non è patrimonio dell'azienda, consentendo così i correttivi necessari per acquisire la conoscenza necessaria allo sviluppo dell' impresa. In nuce si tratta di un primo passo verso lo strumento che si può chiamare bilancio delle competenze.

Il bilancio delle competenze è ciò che consente di definire il know-how in eccesso o in difetto rispetto alle esigenze di un' azienda. Ma spesso è difficile definire le competenze come pura capacità di saper assolvere a mansioni, insomma far emergere le competenze non si può fare solo con dei questionari, o non sempre.

La conoscenza è molto spesso qualcosa di complesso ed articolato, per questo è utile anche l'utilizzo di forum allo scopo.

Riferimenti bibliografici

Per libri/monografie:

Nonaka I. e Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company*, Guerrini e Associati, 1997

Maragliano, R. (a cura di), *Pedagogie dell'e-learning*, Laterza, Bari, 2004

Penge S., Terraschi M., *Ambienti digitali per l' apprendimento*, Anicia, Roma, 2004

Levy, P., *L' intelligenza collettiva*, Feltrinelli, Milano, 1996

Banzato, M., *Apprendere in rete. Modelli e strumenti per l'e-learning*, Utet Libreria, Torino, 2002

Eletti, V. (a cura di), *Che cos' è l'e-learning*, Carocci, Roma, 2003

Riferimenti in rete

Gli argomenti trattati sono ricchi di interventi e riferimenti in rete, ritengo pertanto opportuno indicare alcune risorse che si trovano in internet.

- *Radiobase*, <http://radiobase.ondarossa.it>
- Per saperne di più sulla formazione a distanza <http://www.altrascuola.it/article.php?sid=636>
- Dati tecnici su ADA http://www.lynxlab.com/ada/adascuole_dati_it.php
- Progettare un corso on-line http://www.lynxlab.com/ada/adascuole_prog_it.php
- La demo della navigazione di un corso ADA http://www.lynxlab.com/ada/demoadascuole_it.php
- Nel campus on-line di Altrascuola si può vedere all' pera ADA <http://corsi.altrascuola.it/>
- La web-zine i-dome.com ha una sezione sul KM
http://www.i-dome.com/docs/index.phtml?id_articolo=5090#21
- Knowledge Management & E-Learning, l' efficacia di un approccio integrato
Knowledge Management & E-Learning, l' efficacia di un approccio integrato
Knowledge Management & E-Learning, l' efficacia di un approccio integrato
Claudia Marchiselli,