

*Facendo seguito al 1° AIF Day svoltosi il 10 giugno 2006 nonché al relativo Forum Strategico che, nei mesi successivi ha analizzato e confrontato i contributi pervenuti da oltre 400 formatori appartenenti a 15 delegazioni regionali, tutte collegate in video conferenza, continuiamo con questo numero di Learning News la pubblicazione delle 10 relazioni di sintesi nate da altrettanti consiglieri nazionali.*

## 1° AIF DAY – 1° FORUM STRATEGICO

### LA FORMAZIONE PER LA CONOSCENZA DIFFUSA

di Antonello Calvaruso\*

#### PREMESSA

Quando siamo invitati ad “evento culturale”, immediatamente immaginiamo di dover partecipare ad una conferenza, un convegno piuttosto che visitare una mostra, un sito archeologico o incontrare un autore o un artista.

Per convenzione si ritiene che “pellegrinare”, guida turistica alla mano, in una “città d’arte” significhi vivere un “evento culturale”.

Il risultato della fruizione di un “evento culturale” è scarsamente misurabile in termini di maggiori abilità o competenze, spesso è caratterizzato da elementi qualitativi che si configurano in suggestioni, emozioni, qualche appunto....

In un recente viaggio a Parigi un nostro collega ha appreso che il termine mansarda deriva dal nome del suo inventore: l’architetto Jules Harduin Mansart, colui che progettò la reggia di Versailles. Ha appreso anche che ci è voluto un buon avvocato per ideare i boulevard parigini: il grande urbanista Huisman. Mentre Diderot, il padre della Grande Enciclopedia (che acquistò a debito 400.000 fogli per stamparla), preferì vendere i libri della propria biblioteca a Caterina di Russia pur di realizzare la dote alla propria figlia.

Senza dubbio il nostro collega ha ampliato la propria “conoscenza diffusa”, ovvero ha acquisito informazioni non direttamente connesse alle sue competenze di formatore manageriale. Tuttavia sono sicuro che in qualche modo questa conoscenza diffusa saprà utilizzarla per elaborare

---

\* Presidente AIF Campania.

qualche metafora significativa, tale da riprodurre in aula le condizioni per far rivivere l'evento culturale.

Con il termine conoscenza possiamo quindi intendere la facoltà, l'atto, il modo, l'effetto dell'apprendere con l'intelletto. Molto spesso la messa in pratica di una conoscenza richiede un sapere che in qualche modo esuli da una specifica applicazione.

La capacità di apprendere, e di apprendere con intelletto, si amplifica laddove l'attore partecipa ad un "evento culturale". Per quale motivo un corso di formazione, che rappresenta la formalizzazione di un processo finalizzato ad un apprendimento, difficilmente viene percepito come "evento culturale"?

Forse perché spesso in aula non siamo in grado di generare quegli elementi che caratterizzano l'"evento culturale". L'evento culturale richiede la presenza di panorami ampi, possibilità di respiro, di interpretazione e di partecipazione. Troppo spesso invece si cade nella trappola dall'argomento specifico, ci si fa condizionare dalla freddezza degli obiettivi, ci si perde nella miopia dedicando troppo tempo particolari. Per descrivere una foglia è necessario conoscere l'albero e, spaziando sull'intorno, comprendere se si è in una foresta o nei giardinetti comunali del rione in cui si vive.

Il viaggio sulla "conoscenza diffusa" nella formazione può quindi essere avviato: apprendere con intelletto un sapere e quello che c'è tutt'intorno.

## **DIFFERENTI TIPOLOGIE DI CONOSCENZA DIFFUSA**

Il processo di creazione della conoscenza diffusa negli individui è caratterizzato quindi dalla condivisione e dall'impiego di informazioni utili all'accrescimento culturale, al potenziamento della competenze professionali e sociali nonché al miglioramento degli atteggiamenti e delle interrelazioni con l'ambiente.

La conoscenza è, quindi, in primo luogo una capacità cognitiva, ben distinta dall'informazione. In quest'ottica è fondamentale il sistema di produzione e acquisizione della conoscenza, del quale ricerca, istruzione e formazione sono le fondamenta principali.

La conoscenza, in qualsiasi campo operi, fornisce a chi la possiede la capacità di agire, fisicamente o intellettualmente. Quello che intendiamo per conoscenza diffusa è, quindi, fondamentalmente un attributo della capacità cognitiva.

Per contro l'informazione è un insieme di dati strutturati che restano passivi e inerti fin quando non sono utilizzati da qualcuno che possiede la conoscenza necessaria per interpretarli ed elaborarli.

La riproduzione della conoscenza è molto più onerosa di quella dell'informazione. Spesso si fonda sulla relazione tra maestro e apprendista (nella quale le competenze di un giovane si sviluppano attraverso l'osservazione, l'imitazione, l'ascolto) o sulle transazioni tra membri della stessa comunità o professione.

Il processo di acquisizione della conoscenza diffusa avviene mediante l'apprendimento, quello di riproduzione dell'informazione avviene attraverso la duplicazione. Mentre per riprodurre la conoscenza una condizione necessaria è la mobilitazione di risorse cognitive, l'informazione può essere riprodotta anche con una fotocopiatrice.

Il legame tra conoscenza diffusa e partecipazione ad un "evento culturale" ci ha chiarito che la maggior parte delle volte l'apprendimento non è il risultato di specifici processi di formazione. Esso è piuttosto un importante prodotto collaterale di altri processi quali la fruizione di un evento, la produzione di beni, l'erogazione di servizi ... (si pensi ai processi di learning by doing e learning by using).

Gli individui quindi imparano anche partecipando ad eventi, gestendo processi o utilizzando beni specifici. Questo perché la conoscenza non è assoluta. Essa deve essere definita in relazione ad un determinato contesto. Per questo motivo è necessario stabilire se la conoscenza diffusa si riferisce ad un contesto organizzativo, sociale, professionale, territoriale ....

Tuttavia, a prescindere dal contesto di riferimento, la conoscenza ha alcune caratteristiche specifiche:

- è eterogenea. Non si può fare alcun confronto tra, ad esempio, l'invenzione della scrittura e la scoperta di una nuova stella;
- spesso non è osservabile. Si pensi alla conoscenza tacita, il cui tratto distintivo è la sua incorporazione in pensieri ed azioni, quindi è invisibile anche a coloro che la posseggono e che la utilizzano "automaticamente";
- non esiste un modello stabile di creazione della conoscenza che colleghi gli input agli output (incluso gli effetti economici). È difficile stimare l'impatto di una nuova conoscenza sulla produzione in termini di unità addizionale del bene. A seconda dello spirito di iniziativa diffuso nell'economia, della situazione competitiva e dell'organizzazione sociale, una nuova idea può avere effetti dirompenti o trascurabili. Insomma, non esiste una funzione di produzione che possa essere utilizzata per stimare, anche in modo approssimativo, gli effetti di un'unità di

conoscenza sulla performance economica di un individuo, di un'organizzazione o di un territorio;

- è impossibile misurare lo stock di conoscenza. È impossibile determinare cosa includere ed escludere nel vasto dominio che comprende le conoscenze pratiche, intellettuali e spirituali. Alcune conoscenze hanno valori e significati duraturi, altre hanno rilevanza momentanea. Ci sono conoscenze importanti per molti soggetti, altre utili solo a pochi. È possibile osservare e misurare le risorse allocate per attività di produzione di particolari conoscenze (principalmente la spesa in R&S), nonché i risultati di queste attività, che possono prendere la forma di output specifici (brevetti, pubblicazioni, programmi informatici, nuovi prodotti) o di variabili economiche che dovrebbero essere legate alla produzione di nuova conoscenza, più complesso è l'identificare i meccanismi generatori di conoscenza diffusa.

Bisogna inoltre considerare che i benefici sociali derivanti dallo sfruttamento della conoscenza diffusa non sono ovvi, né automatici. L'importanza di una conoscenza spesso è:

- localmente delimitata e poco persistente: spesso è di scarso valore per la comunità nel suo complesso. Questo perché è prodotta in particolari contesti e con specifici obiettivi. Il processo che conduce alla generalizzazione della conoscenza è estremamente complesso e difficile. Comporta la creazione di conoscenze teoriche che possono essere adattate a differenti situazioni, o la ricerca di legami di analogia tra differenti discipline, o ancora l'identificazione di similitudini tra le conoscenze pratiche legate ai vari settori;

- tacita, poco trasferibile: una caratteristica tipica delle conoscenze è la presenza di una quota cospicua di conoscenza tacita, vale a dire non articolata né codificata. Essa risiede nelle persone, nelle istituzioni o nelle procedure. È difficile da trasferire, memorizzare, ricombinare ed apprendere.

- dispersa e frammentata: specie in relazione all'aumentare della specializzazione e della divisione del lavoro. Questo rende difficile la formazione di una visione generale ed articolata dei fenomeni.

Facendo riferimento ad alcuni contesti in cui sollecitare la sua produzione si può sostenere, a titolo puramente esemplificativo, che la conoscenza diffusa possa riguardare:

<b>Contesto</b>	<b>Elementi della conoscenza diffusa</b>
Aziendale organizzativo	cultura organizzativa, mercato locale di riferimento, territorio, comunità professionale (es. minatori, operatori di call center ...), dinamiche del mercato globale, disponibilità di servizi pubblici e collettivi, dinamiche che inducono al cambiamento/conservazione, bisogni e desideri degli stakeholder, vincoli culturali, sociali ed economici, disponibilità di risorse, comportamenti di consumo/utenza
Territoriale	Cultura connessa alla cittadinanza attiva (in tutte le sue sfaccettature dell'essere straniero, anziano, disabile, studente, lavoratore ....) Elementi caratteristici di una determinata comunità territoriale. Indirizzi provenienti dalla comunità europea (obiettivi della conferenza di Lisbona per la società della conoscenza, politiche sul life long learning, quadro unitario della CE per la trasparenza delle qualifiche e delle competenze EUROPASS ecc.) Cultura dell'integrazione tra le varie modalità di azione (educazione, istruzione, formazione) a tutti i livelli di governo (di indirizzo, di programmazione e di gestione).

## **LA PRODUZIONE DELLA CONOSCENZA**

La produzione della conoscenza diffusa è quindi onnipresente sotto forma di prodotto congiunto di quasi tutte le attività di partecipazione, produzione, fruizione e consumo.

L'unica fonte deliberata di produzione è la ricerca. Essa è costituita da un insieme di processi di creazione intellettuale intrapresi su base sistematica allo scopo di accrescere lo stock di conoscenze di un particolare contesto (organizzazione, territorio, comunità professionale ...).

Quanto più la conoscenza può essere prodotta in "laboratorio" attraverso la ricerca tanto più sarà distante (in termini spaziali, temporali o istituzionali) dai luoghi in cui si realizza il processo di apprendimento. Per questo motivo l'attività di R&S da sola non genera innovazione. È

necessario generare meccanismi di apprendimento che arricchiscano la conoscenza degli individui in termini di trasferibilità degli output della ricerca nei contesti di riferimento.

In questo senso noi formatori possiamo giocare un ruolo importante nel creare ambienti che facilitino la ricostruzione del contesto in cui differenti tipologie di conoscenza possono spaziare sulla frontiera tra scienza e tecnologia. A seconda del contesto la conoscenza diffusa può posizionarsi tra la comprensione delle leggi fondamentali della natura e della società fino all'approfondimento bibliografico a supporto e facilitazione della risoluzione di problemi pratici.

Poiché l'apprendimento viene sollecitato dalla sperimentazione di soluzioni a problemi che sorgono in fase di fruizione di un bene o servizio, la ricerca e proposizione di conoscenza diffusa deve tener conto dell'ampiezza del piano sperimentale. In tal senso possiamo identificare un asse cartesiano su cui collocare le infinite modalità con cui si realizza un apprendimento. Agli estremi di quest'asse collocherei due tipologie di apprendimento:

- di natura routinaria, dovuto alla ripetizione delle stesse azioni innumerevoli volte;
- esperienziale, maturato nell'ambito di attività di produzione di beni e servizi che introducono nuove opzioni e varietà.

Nel secondo caso l'apprendimento si fonda sull'applicazione di una strategia di sperimentazioni che consente di raccogliere dati e effettuare scelte coerenti con la strategia di miglioramento a sbalzi ipotizzate nel piano strategico.

Il potere realizzare forme di apprendimento su sperimentazione dipende dalla natura dei rischi connessi alla stessa. È chiaro che eviterei forme di apprendimento dall'esperienza per un pilota quando è in volo piuttosto che per un operatore di una centrale nucleare nell'ambito dell'esercizio quotidiano delle sue funzioni.

Quanto più le attività sono caratterizzate da forme di apprendimento routinario tanto più il formatore, per sviluppare conoscenza diffusa, può far riferimento alla ricerca e sviluppo tentando di superare la dicotomia tra chi produce deliberatamente conoscenza e chi la deve comprendere e utilizzare.

Le organizzazioni che apprendono devono individuare, captare e soprattutto valorizzare la conoscenza diffusa presente. Spesso questa viene prodotta involontariamente, durante lo svolgimento di attività sperimentali. In tal caso il processo di acquisizione di conoscenza diffusa può essere facilitato dall'instaurazione di legami e retroazioni tra

processi formali di produzione, acquisizione di informazioni sui problemi e sulla loro ricorrenza e sulle azioni correttive intraprese per il miglioramento. In questo caso la formazione può essere utilizzata per spingere verso un continuo avvicinamento tra le funzioni di R&S e i processi di produzione.

Oggi la natura dell'innovazione è sempre più collettiva per cui l'ambito della produzione della conoscenza è spesso più vasto di quello dell'organizzazione. In questo caso il formatore dovrebbe verificare l'esistenza di:

- meccanismi informali e spontanei di scambio e condivisione delle conoscenze e del know how (reti di professionisti, distretti industriali ...);
- processi formali di cooperazione e apprendimento collettivo (consorzi, ats ...).

I primi contesti di produzione di conoscenza sono caratterizzati dalla messa in comune di conoscenze già disponibili. L'innovazione diviene un processo incrementale fondato sull'ampliamento della base di conoscenza diffusa attraverso la sistemazione e il riutilizzo di conoscenze disponibili all'interno di una popolazione.

Nel secondo caso gli attori si impegnano nella produzione di conoscenza che richiede un coordinamento esplicito ed una formalizzazione degli accordi riguardanti la divisione del lavoro e la distribuzione dei benefici indotti dai risultati. La conoscenza diffusa è il risultato della sinergia tra soggetti possessori di specifiche conoscenze tecniche e scientifiche.

Occorre infine precisare che per trasferire una conoscenza è necessario che essa sia codificata, ovvero siano soddisfatti almeno aspetti:

- tecnica di fissazione del supporto: creazione di un messaggio e sua registrazione su un supporto;
- modellizzazione della conoscenza tacita: caratterizzata dall'analisi della conoscenza, dalla scomposizione in microelementi e dalla ricomposizione finalizzata alla sua esplicitazione (scomposizione e ricomposizione dei saperi);
- sviluppo del linguaggio: la conoscenza sarà più facile da codificare e diffondere in seno ad una comunità di persone che padroneggiano il linguaggio utilizzato.

Occorre infine tener presente che il processo di codifica viene limitato da almeno tre fattori:

- l'influenza del turnover degli attori dell'organizzazione (ciascuno cerca di realizzare il proprio progetto personale);

- i cambiamenti tecnologici (la conoscenza esistente si deprezza);
- la disfunzioni della memoria umana (la gente dimentica).

Inoltre l'importanza della conoscenza diffusa è funzione delle differenti tipologie di conoscenza specifica cui si aggrega:

- conoscenze fattuali (know what);
- conoscenze di tipo procedurale (know how);
- conoscenze che consentono l'accesso ad altre conoscenze (know who).

## **IL RUOLO DELLA FORMAZIONE E DELL'ASSOCIAZIONE**

Per rispondere all'esigenza di trasformare il corso di formazione in evento culturale il formatore è chiamato ad utilizzare un approccio multidisciplinare che integri diversi saperi e consenta una capacità di analisi, progettazione ed intervento a più livelli:

- individuale – coaching;
- gruppo – aula;
- organizzativo – consulenza di processo e sistemica;
- territoriale – progettazione integrata;
- sociale – comunicazione pubblica.

In questo modo la formazione diventa sempre più uno strumento a servizio del cambiamento sociale e culturale (condivisione diffusa di competenze, conoscenze e abilità) funzionale a progetti di sviluppo a tutti i livelli .

Il ruolo dell'Associazione potrebbe essere quello di mettere a disposizione dei soci le esperienze e le conoscenze maturate in tema di partecipazione a progetti finanziati dalla UE (partecipazione, modalità di presentazione e controllo, etc.) e formare una rete in grado di fornire informazioni sui progetti che possono essere di interesse per i membri: es. Prolearn, EISe, Prolix.

È inoltre fondamentale migliorare l'impiego della tecnologia per diffondere conoscenza: i formatori devono imparare a dialogare con i "tecnologi" (attenzione al setting tecnologico, non solo d'aula!) e, più in generale, ad operare in contesti multidisciplinari.

In generale il dialogo con i tecnologi non dovrebbe essere relegato all'uso delle tecnologie, ma anche alla progettazione di nuovi strumenti e al miglioramento di quelli vecchi, ad esempio si possono approfondire le tematiche dei serious games e della simulazione guidata dal computer per la sperimentazione di situazioni reali/realistiche.

Sul piano della conoscenza diffusa a supporto dello sviluppo del territorio, nuovi orientamenti associativi potrebbero riguardare il:

- rafforzamento della rete di relazione con istituzioni pubbliche e private sul territorio (Regione, Province, enti, associazioni di categoria, altri attori sociali ecc.)
- promozione della cultura della partecipazione
- focalizzazione – e conseguente diversificazione nelle modalità di azione e di relazione - delle attività associative di rappresentanza verso i target principali costituiti dai soggetti che sono attori principali del processo di apprendimento: in particolare, almeno due livelli di sintesi, il “formatore” come individuo, e l’ ”Impresa formativa” (nelle sue diverse rappresentazioni: scuola, università, organizzazione no-profit, agenzia privata ecc.).

## **Conclusioni**

I colleghi della Delegazione Sardegna si domandano “Può la formazione essere la leva per le future rivoluzioni culturali?”

La produzione di conoscenza diffusa richiama senza dubbio il problema della costruzione del sistema integrato istruzione-formazione-lavoro-servizi sociali.

Soltanto realizzando una visione sistemica delle problematiche relative a questi differenti mondi si può iniziare in processo di lettura e comprensione della complessa articolazione del processo di apprendimento delle conoscenze diffuse, sia degli individui sia delle organizzazioni. L'apprendere con cognizione quello che “c'è intorno” è senza alcun dubbio la sintesi di un complesso sistema di interrelazioni tra la storia personale, educativa, lavorativa e sociale di ciascun individuo, il contesto storico-economico-sociale dell'ambiente di riferimento fino alle caratteristiche geofisiche del territorio di pertinenza.

È altresì importante tener conto che la conoscenza diffusa si realizza ed opera soltanto se l'ambiente in cui si produce esplica appieno tutte le

sue potenzialità favorendo/facilitando/permitteendo i processi di apprendimento dall'esperienza e quelli connessi ai processi formativi.

Il tema della formazione e della conoscenza diffusa deve essere affrontato, inoltre, considerando la persona come una risorsa preziosa. Questo significa passare dalla logica del costo a quella del ricavo.

La conoscenza diffusa richiede il superamento del contratto d'aula basato su specifici obiettivi formativi per ampliare l'oggetto del processo di apprendimento inglobando ciò che "c'è intorno all'obiettivo". Questo apre il campo allo sviluppo di nuove modalità di lavoro, che rafforzano il ruolo di una serie di attività intermedie, spesso ignorate in fase di progettazione, che si collocano tra il momento della rilevazione dei fabbisogni e quello dell'erogazione della formazione.

Tali attività dovrebbero consentire il raggiungimento dell'equilibrio tra i bisogni dei differenti stakeholder dell'azione formativa che risiedono tanto nei differenti livelli organizzativi interessati all'azione formativa quanto negli attori sociali che vengono coinvolti, più o meno indirettamente, nel processo. Considerando che i bisogni sono estremamente mutevoli nel tempo e nello spazio, l'equilibrio che dobbiamo ricercare è quello del funambolo: possiamo restare in piedi sulla corda soltanto con il movimento, senza fermarci un attimo.

Questo processo richiede una forte condivisione dei contenuti da trasferire per migliorare quelle conoscenze, che pur non strettamente connesse alle prassi organizzative ed alle regole, sono indispensabili per generare un'apertura verso l'apprendimento. Chiaramente l'ampliamento dell'oggetto della formazione è funzione diretta del come in management dell'organizzazione percepisce il valore della formazione.

Soltanto se si considera l'importanza della coerenza tra percorsi di vita, degli individui, e obiettivi collettivi, delle organizzazioni, si riuscirà ad ampliare lo spettro dei contenuti in maniera tale da far lavorare la conoscenza diffusa a favore della giusta realizzazione di nuove forme di lavoro indispensabili per operare in scenari competitivi e sociali sempre più complessi e cangianti.

La formazione allora potrà focalizzare la propria attenzione sul come condividere valori, percorsi di carriera e progetti personali e organizzativi, nell'ambito dei vincoli posti dagli aspetti contrattualistici.

Un altro ambito di sperimentazione di forte interesse è rappresentato dalle nuove forme di lavoro. La formazione dovrebbe ridurre la difficoltà connesse all'accettazione di nuove forme contrattuali del lavoro facilitando l'incontro tra interessi contrapposti connessi alle esigenze di

maggiore flessibilità organizzativa e di sicurezza del proprio sviluppo personale.

Affinché la formazione possa svolgere la funzione di leva per le rivoluzioni culturali future è necessario che il formatore sviluppi sempre più approcci multidisciplinari e multiculturali. In particolare dovremo essere in grado di generare conoscenza diffusa in grado di far comprendere le relazioni esistenti tra l'apparente schizofrenia di chi ha acquistato a debito 400.000 fogli per stampare la Grande Enciclopedia e poi ha venduto i libri della propria biblioteca per realizzare la dote della figlia e quella di chi deve conoscere e condividere il valore della vision della propria organizzazione anche se viene invitato a sottoscrivere un contratto di lavoro a tempo determinato, magari come operatore di call center.