

TRA KNOWLEDGE MANAGEMENT ED E-LEARNING

Mario Rotta

NB: questo contributo è la trascrizione riveduta e corretta di un intervento in presenza effettuato nell'ambito di un seminario di studi.

Mi presento brevemente. Insegno "e-learning" all'università di Firenze. Mi occupo in generale del rapporto fra tecnologia ed educazione e, da più di 10 anni, mi occupo di ipertesti e di multimedialità. A Firenze ci occupiamo molto di e-learning e di formazione a distanza, abbiamo ormai un'offerta abbastanza completa ed articolata che va da un corso di laurea per "formatore multimediale" (anche in versione on line), ad un corso di perfezionamento post-laurea, ormai al settimo anno, su "metodi e tecniche della comunicazione e apprendimento in rete". Inoltre, da 3 anni, organizziamo un master per formare progettisti e gestori di formazione online. Personalmente mi occupo anche di molti altri progetti di formazione professionale aziendale, formazione di formatori, formazione di tutor di rete, attività che svolgo continuamente per grandi aziende pubbliche e private, banche e altre organizzazioni.

L' e-learning è un tema di cui si dibatte ormai da tempo, un tema suggestivo e pericoloso, perché ancora non è stato affrontato in maniera sistematica. Credo che da adesso in avanti, quando si parlerà di e-learning, si parlerà sempre più spesso della convergenza e della concomitanza di interessi che c'è tra ciò che attualmente possiamo definire e-learning e ciò che attualmente possiamo definire knowledge management. Vorrei provare, nei limiti di questo intervento, a offrire qualche spunto di riflessione su questo tema.

Comincio con alcune definizioni, evitando di ripercorrere la storia del termine e-learning, ma puntualizzando brevemente cosa si intende per knowledge management. La definizione classica di Davenport e Prusak mette in relazione la gestione delle conoscenze con i processi di apprendimento e, secondo me, costituisce un buon punto di partenza. "Il knowledge management è un sistema per organizzare, raffinare, analizzare, recuperare, disseminare la conoscenza, in tutte le sue forme, in una organizzazione. Lo scopo di queste azioni ordinate e integrate è supportare le funzioni dell'organizzazione indirizzando i bisogni degli individui rispetto al contesto". Possiamo semplificare la descrizione del problema dicendo che un sistema di knowledge management è un sistema informativo abbastanza intelligente da venire incontro, il più possibile al bisogno delle persone (tutti coloro che fanno parte di un'organizzazione) di reperire facilmente conoscenze funzionali alla loro performance nell'organizzazione di cui fanno parte. Diciamo quindi che si può parlare di knowledge management in presenza, per esempio, di un archivio bene organizzato. In tal senso, anche un'organizzazione che non usasse ancora al suo interno tecnologie particolari o innovative potrebbe dimostrare di "saper fare" knowledge management efficace se l'archivio cartaceo tradizionale fosse così ben congegnato da permettere a tutte le persone che lavorano in quell'organizzazione di trovare rapidamente e facilmente quello che cercano e nel momento in cui ne hanno bisogno, sia per gli scopi dell'organizzazione stessa, sia per facilitare lo svolgimento dei compiti che le stesse persone sono chiamate a svolgere tutti i giorni. Si potrebbe quindi partire da molto lontano, si potrebbe parlare di sistemi informativi in senso lato. Ma a noi interessa vedere qual è la relazione tra questi scenari e l'e-learning, non si può parlare di knowledge management in relazione ai sistemi informativi in quanto tali, ma in un'ottica più vasta.

Un'altra definizione che vale la pena di considerare è quella di Mullins: "il knowledge

management è un insieme di strategie, tecnologie e persone che porta ad una promozione dell'apprendimento e dell'innovazione". E' una definizione che crea un ponte tra la gestione dell'informazione da un lato, e la gestione delle conoscenze e dell'apprendimento, dall'altro. A me piace il cuore di questa definizione, "è un insieme di strategie, tecnologie e persone", su questo concentrerò il mio intervento. Il knowledge management non è semplicemente un insieme di informazioni ben organizzato, è un'interazione complessa tra questo insieme di informazioni, le persone che le utilizzano, le strategie attraverso cui vengono gestite, l'organizzazione che produce queste risorse e le tecnologie che ci aiutano a interagire meglio con le stesse informazioni. E' un sistema complesso, fluido, all'interno del quale possiamo individuare punti di contatto con processi di apprendimento sempre più flessibili.

Proviamo a spostarci un attimo su un altro versante per vedere quali sono gli scenari attuali dell'e-learning e per capire come l'evoluzione del concetto di knowledge management si può inserire in una evoluzione del concetto più ampio di e-learning. Il significato del termine e-learning non è affatto scontato, non lo è mai stato, è anzi equivoco, abbiamo definizioni diverse, anche paese per paese. Per gli americani continua ad essere una qualunque tipologia di formazione basata sulla distanza e sull'uso delle tecnologie. Per gli inglesi, canadesi ed australiani, il concetto di e-learning va di pari passo con l'idea della flessibilità nella formazione. Non concepirebbero l'e-learning come pura erogazione dei contenuti, ma come erogazione di contenuti formativi all'interno di percorsi formativi aperti o orientati alla personalizzazione. In questo caso, l'e-learning ha più a che fare con le metodologie didattiche che con le tecnologie. Se invece chiediamo ai tedeschi, così come ai francesi, cos'è l'e-learning, ciascuno esprimerà altre opinioni. In Germania ad esempio si insiste sulla relazione tra contenuto formativo e media o nuovi media: ciò ha una ragione d'essere legata al modo in cui è impostata tutta la scuola tedesca, dove da molti anni esistono insegnamenti equivalenti ai nostri "linguaggi non verbali". Nella scuola tedesca esiste cioè da sempre una forma di educazione all'uso dei media in ambito didattico e formativo, e questo condiziona la loro visione dell'educazione basata su componenti tecnologiche. Per noi italiani è più difficile concordare su una definizione: coesistono vari schieramenti e varie posizioni. Di e-learning in senso stretto non ne parla ormai più nessuno. Si parla piuttosto di soluzioni integrate o miste, FaD di terza generazione; qualcuno parla anche di quarta, ma timidamente, perché se ne dovrebbe assumere tutte le responsabilità e dovrebbe dimostrarlo. Io, se volete, vi dico che siamo già alla quinta generazione di formazione a distanza/online, senza pretendere con questa affermazione di dimostrare nulla, se non che è possibile, se proprio dobbiamo volessimo rincorrere delle tassonomie, definire l'e-learning anche in base al tipo di interfacciamento uomo-macchina che utilizziamo nello scenario in cui la tecnologia viene applicata alla formazione, o in base al modo in cui cambiano le modalità e i paradigmi della formazione stessa in base agli scenari in cui si elaborano e si attuano i progetti.

Parliamo piuttosto di scenari intesi come possibili evoluzioni di che cos'è la formazione attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie. Partirei in tal senso dai quattro scenari sul futuro dell'e-learning che Gillian Salmon tratteggia nel suo libro "E-tivities", pubblicato nel 2002. Gillian Salmon utilizza quattro metafore abbastanza suggestive per farci capire come oggi l'e-learning non sia un solo fenomeno, ma più fenomeni con una loro configurazione. Immagina 4 pianeti, 4 mondi diversi tra di loro che rappresentano modi diversi di intendere l'e-learning. Noi viviamo in sostanza all'interno di una galassia dove ci imbattiamo in questi 4 pianeti e ciascuno di noi sceglie idealmente, o si trova suo malgrado, a vivere in uno di essi. I pianeti hanno nomi curiosi: Contentous, Instantia, Nomadict e Caffelattia.

Il pianeta Contentous rappresenta l'idea dell'e-learning come qualcosa di fortemente legato alla disponibilità online di contenuti formativi. L'e-learning, in questo scenario, è un sistema per erogare dei contenuti in maniera strutturata, organizzata, per raggiungere tutti coloro che hanno un interesse topic-oriented, cioè orientato a un determinato argomento. Un esempio di applicazione del paradigma Contentous è ad esempio il progetto TRIO, finanziato dalla Regione Toscana, che consiste in una grande didateca di contenuti online per la formazione a cui i cittadini accedono gratuitamente per approfondire le proprie conoscenze, solitamente in modo autonomo e scarsamente supportato.

Il secondo scenario è il pianeta Istantia: vuol dire flessibilità estrema. E' il pianeta in cui "vivono" i Learning Objects, intesi come unità minime di contenuto formativo che si possono concatenare con tante altre unità minime per formare percorsi flessibili, aperti, personalizzati, individualizzati... Insomma, i LO "vivono" in un contesto dove ci sono bisogni formativi a cui si deve dare una risposta rapida e il più possibile modulare. Pensiamo ad un'azienda, ad esempio una piccola impresa, che ha bisogni formativi in continua evoluzione: ha bisogno di aggiornare continuamente il personale e, non potendo più affidarsi a percorsi formativi complessi, troppo strutturati, o alla formazione tradizionale, che implica l'assenza dei dipendenti dal posto di lavoro, deve erogare "pillole" di formazione ben dosate, al momento giusto. L'obiettivo primario è fare in modo che i dipendenti imparino velocemente ciò che serve davvero a loro e all'azienda, evitando, così, un dispendio di energie inutile e poco produttivo. Ecco, secondo una visione talora eccessivamente ottimistica i Learning Objects dovrebbero permettere tutto questo: l'azienda potrà attingere a materiale formativo efficace, facilmente riutilizzabile, pensato per poter erogare ai propri dipendenti la "pillola" giusta. In realtà non è così semplice: questo scenario potrà cominciare ad esempio a funzionare quando il sistema di descrittori/indicatori che codificano i Learning Objects sarà davvero pensato in modo tale da permettere a ciascuno di costruire la propria istanza personalizzata di formazione e quando sarà garantita la reale interoperabilità tra LO e piattaforme. Ma siamo ancora lontani dalla soluzione del problema, anche se va detto che in questo ipotetico scenario entra nuovamente in gioco la relazione tra gestione delle conoscenze, e-learning e gestione dei processi di apprendimento.

Terzo scenario: Nomadict. Ovunque, comunque, just in time. Un mondo nomade, fatto di persone in continua mobilità, appassionati di ritrovati tecnologici, che non possono vivere se, mentre sono distesi sull'amaca in un'isola deserta, non hanno la possibilità di controllare la posta elettronica sul palmare! Esagerazioni a parte, capita a tutti, prima o poi, di trovarsi in situazioni analoghe, perché viviamo in un mondo veloce, complesso, sofisticato. Ci sono davvero tante persone che hanno un bisogno estremo di situare la propria formazione da un lato, e collocare dall'altro il proprio bisogno di cercare e ottenere informazioni all'interno di uno stile di vita improntato all'estrema mobilità. Nomadict ha bisogno di tecnologie sofisticate: di *mobile learning*. Ci sono già esempi in tal senso. Pensate alla formazione in servizio di personale addetto a sistemi di manutenzione, soggetti che si spostano in continuazione per il loro lavoro e che non possono facilmente, nel loro nomadismo abituale, raggiungere le informazioni di cui hanno bisogno per risolvere problemi specifici o nuovi, che non sono preparati ad affrontare. Ormai tutti usiamo i cellulari, proviamo a immaginare di integrare la telefonia cellulare, quindi la mobilità nella comunicazione, con la mobilità della formazione, e otterremo questo scenario. Un buon knowledge manager che si muove nel pianeta Nomadict è soprattutto qualcuno in grado di manipolare le tecnologie per la trasmissione fluida delle informazioni. Sarà più un problema tecnologico. Ma potremmo anche sfruttare i *mobile devices* per

mettere in relazione le persone tra di loro e trovare così quell'anello mancante che potrebbe congiungere le comunità di pratiche e professionali di tipo tradizionale con il loro equivalente in uno scenario virtuale. Potremmo immaginare comunità di pratiche di fatto che, attraverso dispositivi mobili di comunicazione e interazione, aumentano esponenzialmente la possibilità di interagire in rete, mantenendo intatto il potenziale di mobilità e il bisogno di autonomia di ciascuno dei componenti. Mi viene in mente un'esperienza di qualche anno fa su un problema formativo non banale, la formazione dei Vigili del Fuoco. Ecco uno di quei bisogni formativi estremi in cui riuscire a "trasportare" la formazione nel contesto di applicazione in stati di emergenza che caratterizza le competenze di quei profili professionali potrebbe dare un reale valore aggiunto al percorso formativo.

Infine Caffelattia, un pianeta quasi diametralmente opposto a quello dei nomadi. Il pianeta dove si sta seduti in poltrona, si chatta, si partecipa alle comunità online, ai gruppi di interesse, ai gruppi di discussione, a gruppi impegnati in progetti di apprendimento collaborativo. Io vivrei volentieri lì perché le esperienze che facciamo a Firenze si collocano esattamente in questa prospettiva, nel pianeta delle interazioni, della comunicazione, della convivialità, della socializzazione, dove si enfatizzano queste dimensioni della rete in funzione della qualità del risultato formativo. Anche in questo pianeta c'è un problema di knowledge management non indifferente che riguarda il come gestire la conoscenza tacita, le conoscenze implicite, come gestire lo scambio di conoscenze tra le persone, come fare in modo che l'expertise di ciascuno vada a beneficio del patrimonio di conoscenze possedute da ciascun altro, sfruttando le modalità e le tecniche di interazione sempre più complesse che la rete ci mette a disposizione. Certamente la formazione è anche questo, non è soltanto risolvere un problema o rispondere a un bisogno formativo istantaneo e situabile, la formazione è anche arricchire culturalmente le persone, fare in modo che seguano un percorso più lungo e ampio e crescano culturalmente. I "ragionamenti" fatti sull'e-learning in questi anni vanno più in questa direzione che nelle altre. Qui si è concentrata anche la maggior attenzione da parte degli psicologi dell'apprendimento, dei sociologi, dei pedagogisti. Social context of learning: è l'espressione che riassume l'idea della rete come spazio sociale dell'apprendimento, cara al costruttivismo. Il paradigma di Caffelattia.

Vorrei introdurre un altro scenario interessante e suggestivo, anche se mi sembra ancora poco realistico e praticabile: quello dell'evoluzione dell'organizzazione del lavoro. Cross e Weinberger ci parlano in tal senso di *hypertextual organization*, organizzazione ipertestuale. Di che cosa si tratta? Immaginiamo che non sia più attuale la classica struttura gerarchica tipica dell'azienda sia pubblica che privata, in cui ciascuno non spende nel lavoro le proprie competenze, abilità e conoscenze, ma le adegua rispetto al ruolo che occupa in questa gerarchia. Quali sono le alternative? Rovesciando completamente l'approccio tradizionale si può delineare un'organizzazione alternativa, in cui si valorizzano le competenze, le abilità, le conoscenze degli individui rendendoli "nodi" di una rete fluida e dinamica (da cui il termine ipertestuale), orientata alla soluzione dei problemi, all'approccio progettuale e pronta ad affrontare tutte le istanze che provengono dai bisogni dell'azienda? L'idea è questa: immaginiamo un'azienda la cui struttura operativa non sia più un organigramma, ma una "mappa" in cui ogni soggetto, pur con funzioni di responsabilità diversificate e analoghe differenze retributive, possiede ed esprime un proprio portfolio di competenze, sa fare delle cose, ha delle conoscenze. L'azienda potrebbe sfruttare al meglio le competenze di ciascuno nel momento in cui ne ha bisogno per risolvere un determinato problema, per cui non ci sarà più un addetto a un certo tipo di mansione, ma ci sarà prima di tutto il problema da risolvere e n persone

competenti che concorreranno alla sua soluzione, in un'ottica di estrema flessibilità e competitività. Questo scenario implica che all'interno dell'organizzazione lavorativa cambi radicalmente anche l'approccio alla formazione. Non si farà più formazione per far "passare" un soggetto da una casella dell'organigramma ad un'altra, ma si valorizzerà il più possibile un sistema di conoscenze e abilità distribuite per potenziare il capitale umano dell'azienda, monitorando costantemente le competenze diffuse e l'expertise disponibile per aggregarle attorno ai problemi da risolvere. Siamo su un confine molto labile tra formazione, management delle conoscenze e organizzazione del lavoro: si immagina un paradigma in cui tutte queste componenti sono fortemente integrate. Il paradosso è che questo meccanismo, al momento solo teorico, non presuppone destrutturazione ma una strutturazione ancora più forte dell'organizzazione aziendale. Ad esempio le aziende dell'Hi-Tech hanno un bisogno costante di essere all'avanguardia, per ragioni di pura sopravvivenza. Dato che hanno questo bisogno devono investire continuamente sulla risorsa umana, quindi devono potenziare il più possibile il patrimonio di conoscenze e competenze che ciascuno dei dipendenti possiede, agevolare opzioni di formazione continua, incentivare l'aggiornamento e l'autoformazione e monitorare il più possibile il capitale umano disponibile, cogliere in tempo reale quali sono le competenze in gioco per dare risposte immediate a problemi immediati. In un'ottica di questo tipo dovremmo immaginare un'azienda all'interno della quale ci sono persone che da un lato aggiornano il portfolio delle competenze di ciascun dipendente, dall'altro intercettano i bisogni formativi, la cui soddisfazione è necessaria all'azienda per competere sul suo segmento di mercato, dall'altro ancora mettono in relazione le due informazioni come elemento fondante per la progettazione e l'attuazione di percorsi formativi specifici, mirati. Questa è l'idea: attuarla è un po' più complicato. Non è facile distaccarsi dalla struttura e dal modo di lavorare classici di un'azienda, né gestire un sistema di tale complessità, e non è detto che tutto funzioni, potrebbe ad esempio rivelarsi un "giocattolo" troppo costoso. Uno scenario di questo genere implica, ad esempio, una modalità di progettazione della formazione in cui la tecnologia che utilizzata sia orientata a distribuire la formazione nell'organizzazione in funzione dei sistemi delle competenze che vado a colmare. Ci sono alcune esperienze, anche in Italia, che hanno tentato questa strada, diversificando i percorsi formativi in funzione dei problemi che i dipendenti sarebbero stati chiamate a risolvere o che avrebbero potuto risolvere. Ed è in base a riflessioni analoghe che si sta oggi dibattendo su come riconoscere le cosiddette competenze trasversali o soft skills che sono un patrimonio assolutamente non valorizzato all'interno dell'organizzazione del lavoro. Fra i dipendenti di un'organizzazione ci sono sicuramente molte competenze nascoste, latenti, per nulla valorizzate: se pensiamo in questi termini possiamo tirarle fuori, valorizzarle, potenziarle, e questo andrà a beneficio della competitività dell'azienda e della soddisfazione dei suoi interlocutori. Non stiamo forse parlando di qualcosa che ha a che fare anche con la "qualità globale" e con i modelli di Nonaka o di Ishikawa?

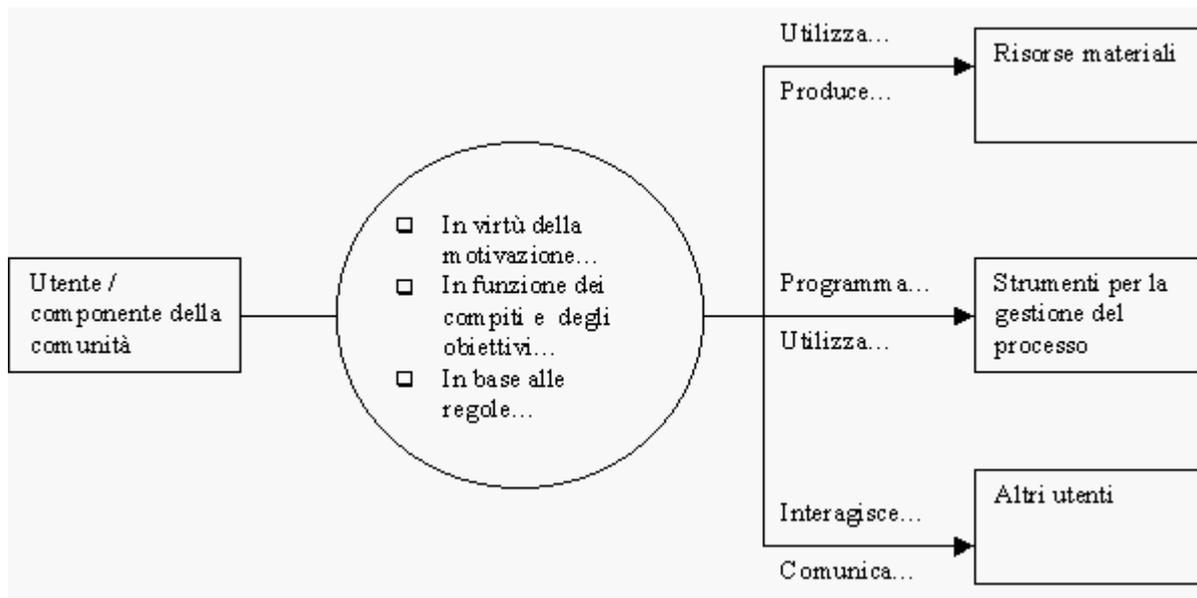
Che cosa è effettivamente plausibile in questi scenari? Secondo me ci sono due grandi temi di dibattito che oggi andrebbero considerati: uno è la relazione tra i contenuti disponibili e i percorsi formativi possibili, quindi la relazione tra sistemi informativi, risorse e dinamiche della formazione; l'altro è la gestione efficace delle relazioni tra soggetti che apprendono e "saperi" disponibili e distribuiti all'interno delle organizzazioni, o più in generale nel mercato e negli scenari paradigmatici della formazione. Quando si parla di relazione tra e-learning e knowledge management, a mio parere, si dovrebbe parlare soprattutto di queste due istanze: come far funzionare una relazione efficace tra istanze di un percorso formativo e contenuti disponibili, che può non voler dire contenuti formativi in senso stretto ma patrimonio di informazioni possedute all'interno di una organizzazione?

Come rendere efficace la relazione tra chi apprende e ciò che si può apprendere?

Come si affrontano queste problematiche? La mia domanda, un po' retorica, è questa: è sufficiente un approccio tradizionale che consiste nel configurare sistemi informativi statici, per quanto ben strutturati? Forse sono necessarie azioni che tengano conto della complessità delle conoscenze distribuite e utilizzabili nelle organizzazioni. Dobbiamo superare il concetto di sistema informativo, di banca dati, perché nel contesto di questi scenari sempre più complessi non ha più significato. La banca dati è una parte del problema, un problema ulteriore è come rendere la banca dati accessibile. Ma non è nemmeno così semplice, un altro aspetto del problema è che i saperi e contenuti disponibili e distribuiti non sono più soltanto all'interno dell'organizzazione, sotto forma di dati, informazioni esplicite: sono anche "al di fuori", in Internet ad esempio, e "dentro" le persone: c'è bisogno di mediazione, c'è bisogno di sostegno, c'è bisogno di condividere e di stimolare un atteggiamento aperto alla condivisione. Questo è lo scenario in cui dobbiamo imparare a muoverci. Un buon progettista di e-learning, nel prossimo futuro, non dovrà semplicemente imparare a riempire formulari di bandi FSE o descrivere sulla carta strategie didattiche, dovrà anche porsi queste domande e trovare delle soluzioni ragionevoli per incrementare la qualità della ricaduta formativa e, allo stesso tempo, ottimizzare l'interfacciamento tra il percorso formativo e il sistema in cui si colloca. Questa è la scommessa.

Vediamo, tra i tanti approcci possibili, uno che oggi si sta cercando di studiare e praticare sempre più spesso: consiste nell'agevolare dinamiche di relazione all'interno di "comunità", per fare in modo che questo scambio di saperi, e il conseguente "interfacciamento" di contenuti e di informazioni diventi più efficace, fluido, dinamico, flessibile. Comunità vuol dire comunità spontanee, gruppi di interesse, di discussione, che non hanno finalità specifiche; comunità vuol dire comunità di apprendimento, soggetti che partecipano ad un'esperienza di apprendimento, oppure con l'intento di condividere conoscenze perché ciascuno apprenda efficacemente. Poi ci sono le comunità di pratica e le comunità professionali. Quindi, da un lato abbiamo comunità spontanee, non finalizzate, che hanno una funzione prevalentemente di tipo sociale e relazionale, dall'altro le comunità finalizzate a uno scopo, che hanno invece funzioni più pratiche, problemi da risolvere, obiettivi da raggiungere, che possono essere anche la semplice acquisizione di conoscenze o obiettivi più ambiziosi e complessi. Queste due macro-tipologie di comunità funzionano in modo diverso, si appoggiano a sistemi diversi, hanno bisogno di una infrastruttura tecnologica diversa e hanno bisogno di figure professionali che, al loro interno, agiscano con compiti e ruoli diversi a seconda dei casi. Nelle comunità finalizzate, e nelle comunità in generale, io vedo un approccio possibile alla soluzione del puzzle descritto negli scenari che cercavo di spiegarvi. Vedo una possibilità - non facile da rendere effettiva ma ragionevolmente perseguibile - per individuare una strategia orientata a ottimizzare la relazione tra saperi distribuiti, contenuti disponibili e bisogni delle persone.

Le tecnologie a cui le comunità si possono appoggiare, chiamiamole piattaforme aperte o flessibili, in realtà rispondono a due bisogni fondamentali: agevolare la comunicazione tra le persone e migliorare l'organizzazione del processo di interazione fra le persone. Se questo è vero si può cominciare a descrivere la relazione tra un soggetto e una comunità secondo uno schema di questo genere.

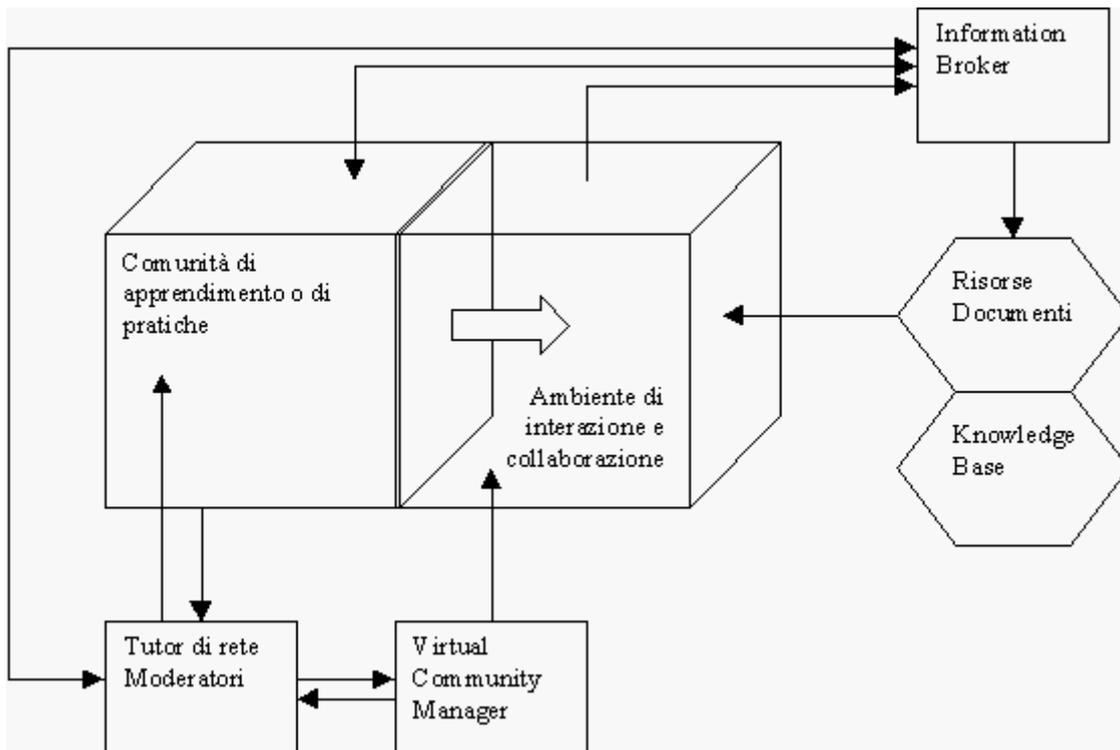


Un utente, un componente di una di queste comunità agisce, in base a delle condizioni iniziali (in virtù della motivazione, in relazione ai compiti, in base alle regole che la comunità si è data), soprattutto per...

- utilizzare o produrre risorse materiali;
- programmare e utilizzare strumenti per la gestione del processo;
- interagire con gli altri componenti della comunità.

Questo, almeno, è il meccanismo base di una comunità finalizzata. Non c'è l'enfasi "netta" sulla comunicazione interpersonale che prevale invece nelle comunità spontanee. In primo piano ci sono piuttosto interazioni e dinamiche di maggiore complessità sul piano organizzativo e metodologico. Per agevolare questo tipo di dinamiche si ritiene solitamente che si possano sfruttare determinate tecnologie: anziché scegliere la classica piattaforma di e-learning pensare ad esempio a infrastrutture tecnologiche, a strumenti specifici, più aperti, community-oriented, progettati per aiutare il soggetto ad interagire con altri soggetti, i processi e i contenuti (le risorse). La soluzione tecnologica è sicuramente una componente importante, ma non è l'unica che conta. In realtà, a mio parere, bisogna soprattutto supportare le interazioni necessariamente complesse attraverso l'azione di specifiche figure professionali, ormai non più nuovissime ma emergenti, di cui peraltro si avverte un notevole bisogno. L'e-learning, nella sua integrazione con il knowledge management, dovrebbe avvalersi almeno di questi tre professionisti:

- tutor di rete
- information broker
- community manager



Il **tutor di rete** sarà colui che agevola l'interazione fra le persone e gestisce la comunicazione.

L'**information broker** sarà colui che agevola l'interazione fra persone e risorse. E' un mediatore tra risorse, informazioni e persone, deve essere in grado di rispondere a qualsiasi domanda di un componente della comunità che gli chiede "dove trovo oggi quello che mi serve per il mio percorso formativo, o per il mio bisogno istantaneo?" Contemporaneamente è qualcuno che stimola la comunità a rendere esplicite le conoscenze tacite distribuite, cerca di "tirare fuori" saperi ed expertise da ciascun individuo per trasformarle in contenuti che, attraverso il community manager, possono essere re-immessi in circolazione e condivisi all'interno della comunità.

Il **community manager** sarà colui che agevola l'interazione fra persone e processo. E' una figura che – col nome di Change Manager - esiste già in qualche azienda e si occupa dell'impatto che l'innovazione tecnologica e metodologica ha sull'organizzazione. E' una figura di mediazione tra il management in senso stretto e i bisogni formativi, è qualcuno che sa andare dal manager e convincerlo a investire in tecnologie per la formazione perché è in grado di dimostrarli che ci sono bisogni formativi a cui si può dare una risposta soltanto rinnovando il modo di progettare ed erogare la formativi. Contemporaneamente, nel momento in cui il management decide di investire in questa direzione, deve convincere i dipendenti di un'azienda a passare a una modalità di formazione che decisamente non è quella a cui sono abituati. Non è facile. Il Community Manager è anche, talora, la figura che gestisce materialmente le strutture su cui la comunità si appoggia: piattaforme, portali dinamici, ambienti attraverso cui la comunità può interagire: li aggiorna, li mantiene.

Vorrei concludere questo intervento, certo non esaustivo ma spero ricco di spunti su cui riflettere, con un'affermazione che secondo è molto pertinente, anche se proviene dalla voce di chi non si occupa specificamente di e-learning ma ha trattato il tema, affine, dei significati che coesistono nella società della conoscenza. L'affermazione è di Armand Mattelart che ha scritto un libro interessante sulla storia della società dell'informazione in cui dice che Internet ha avuto un effetto dirompente: ciò che ha fatto veramente Internet è

stato “portarci verso un mondo senza mediatori, senza barriere e senza leggi”. Bisogna imparare a muoversi in questo mondo che funziona con logiche che ancora non conosciamo affatto. Senza mediatori, senza barriere. Può essere un bene o può essere un male: sappiamo che cadono certe barriere di accesso all’informazione ma se ne innalzano altre. Senza leggi, e per leggi intende leggi che regolano l’erogazione dell’informazione, non sappiamo più se chi eroga la conoscenza è autorevole e c’è una sorta di dittatura degli utenti che finisce con determinare, in maniera assoluta e violenta attraverso logiche di pressione fino a ieri inimmaginabili, il modo in cui l’informazione e i contenuti circolano, la forma stessa che prendono. Dobbiamo mediare, dobbiamo trovare la soluzione a questo problema, non per tornare verso un mondo con mediatori, barriere e leggi ma per far tesoro della possibilità che ci offre Internet di portarci verso uno scenario più complesso e non semplicemente verso un caos travestito da ordine apparente.