

COLLABORARE CON L'INTERAZIONE MEDIATA DA ARTEFATTI: CHE COSA, PERCHÉ E COME

KM Community

Marco Bettoni

PAPER CATEGORY tacit km

PAPER SUB-CATEGORY communication track

Riassunto

In questo articolo, dopo aver brevemente precisato i concetti di cooperazione e collaborazione, presenterò tre modelli di collaborazione: un modello strutturale (Piramide della Collaborazione) e due modelli procedurali. Essi ci consentiranno di dimostrare qualcosa di molto importante per la collaborazione: 1) che la conversazione non è sufficiente quando si tratta di sfruttare il potenziale della collaborazione; e 2) che possiamo sopperire a questa mancanza grazie all'interazione mediata da artefatti.

1. Introduzione

Un nuovo modo di collaborare (soprattutto in modo digitale, collaborazione online) sta emergendo sempre più nel mondo degli affari, diverso dalla collaborazione tradizionale perché basato sulla condivisione delle conoscenze: è ciò che chiamiamo "Nuova Collaborazione". Sfortunatamente le organizzazioni sfruttano solo una piccola percentuale del potenziale della "Nuova Collaborazione". Il problema è che non è facile capire come funzioni l'interazione fra condivisione della conoscenza e collaborazione, il loro processo intrecciato.

2. Cooperazione e Collaborazione

Incominciamo innanzitutto a precisare i concetti chiave. La collaborazione tradizionalmente è stata vista come *sinonimo* di cooperazione, cosa che si può facilmente constatare confrontando le due voci nei dizionari. Nella cooperazione un compito (task) viene suddiviso fra varie persone, ogni collaboratore dispone di una propria conoscenza specifica, indicata nelle nuvolette con le sigle K1, K2, etc. (vedi Figura 1, K = Knowledge) e lavora su una porzione del compito complessivo.

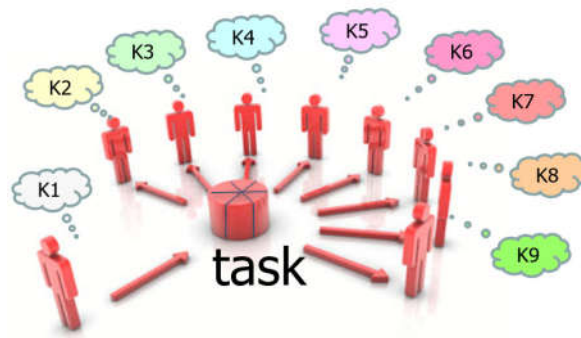


Figura 1. Cooperazione

Con l'avvento di Internet e con la trasformazione digitale anche i modi di interagire sono cambiati e si è gradualmente sviluppato un nuovo tipo di collaborazione che non è più sinonimo di cooperazione. La differenza principale sta nel fatto che il compito non viene più suddiviso fra le persone che collaborano e quindi i collaboratori devono tenere unito anche il sapere; da qui nasce la necessità di *condividere fra tutti* i collaboratori il sapere necessario a svolgere il compito (Figura 2).



Figura 2. Nuova Collaborazione

Questa collaborazione, che chiamo “New Collaboration” si può definire come un modo di lavorare insieme occupandosi di un compito che non viene più suddiviso in parti da distribuire a single persone, bensì mantenuto unito e che quindi richiede che anche la conoscenza necessaria per svolgerlo venga costruita e sviluppata in una base di conoscenze condivisa (Joint Knowledge Base). Questa è la novità principale.

3. Cambiamenti

Perché si è sviluppato questo nuovo tipo di collaborazione? Il mondo degli affari in cui viviamo oggi è cambiato ed è diventato un mondo sempre più determinato da volatilità, incertezza, complessità e ambiguità (VUCA) dei compiti da svolgere. È un nuovo mondo che cambia più velocemente di quanto riusciamo a tenere il passo imparando cose nuove e dove produrre risultati richiede uno spettro di conoscenze, di abilità, di competenze, di tecnologie sempre più ampio (Obeng 1997). Il lavoro cambia e si sta chiaramente spostando verso unità di lavoro sempre più basate sulla conoscenza (Jacobs 2019). In un ambiente aziendale in rapida evoluzione i compiti di queste unità di lavoro tendono a richiedere il contributo di più di un individuo.

Tipico l'esempio del “troubleshooting” (Jacobs 2019), quando una nuova macchina o un impianto appena entrato in funzione si blocca e nessun tecnico riesce a risolvere il problema da solo. In questo nuovo mondo molti studi indicano come le organizzazioni, per avere successo, per tenere il passo con questi cambiamenti, debbano sviluppare culture collaborative, abbracciare pratiche collaborative (IDC 2016) e investire in modelli di business collaborativi (Swisscom 2017).

La Nuova Collaborazione è un modo di implementare questo tipo di suggerimenti, ma come si fa?

4. Principio e Modello della Piramide

La mia proposta è che la Nuova Collaborazione avrà successo se verrà progettata seguendo un modello strutturale a 7 livelli, la cosiddetta Piramide della Collaborazione (vedi Figura 3).

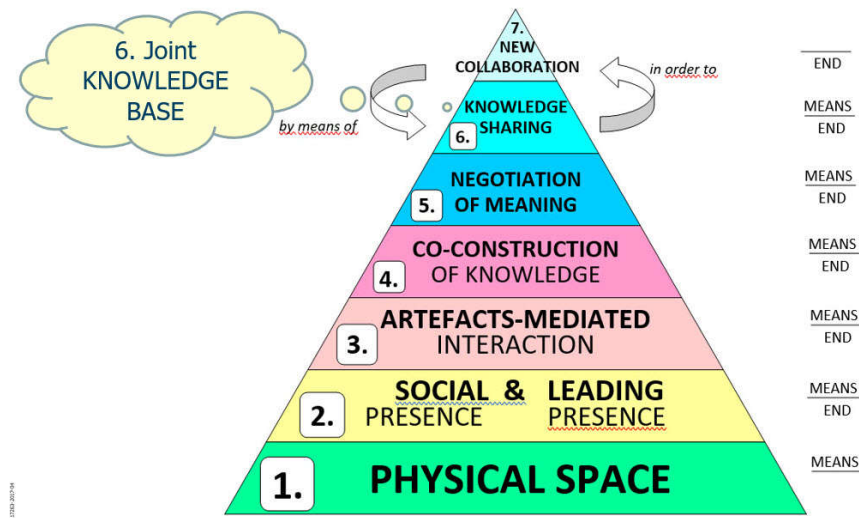


Figura 3. Piramide della Collaborazione

Partendo dal basso ed andando verso l'alto, il settimo livello è quello della Nuova Collaborazione e tutti livelli inferiori, scendendo fino al primo livello, lo spazio, sono costituiti dai mezzi, dalle attività necessarie per realizzare i livelli superiori (Bettoni & Obeng 2019). Quindi, dall'alto verso il basso la piramide si può leggere in questo modo (sono indicate solo le attività principali): per realizzare la Nuova Collaborazione (7) bisogna condividere conoscenze (6), per condividere le conoscenze occorre negoziare il senso di ciò che si fa (5), per negoziare il senso del proprio lavoro occorre costruire le conoscenze in modo condiviso (4), e per facilitare questa co-costruzione, bisogna preferibilmente interagire in una modalità mediata da artefatti.

5. Modello di Comunicazione

Per realizzare in modo serio e sistematico l'interazione mediata da artefatti occorre prima rendersi conto di un aspetto importante dell'interazione che viene comunemente usata, la semplice comunicazione (conversazione). Quando si comunica, il significato non viene trasferito, non c'è un movimento di significati da una persona all'altra (Fisher & Herr 2019).

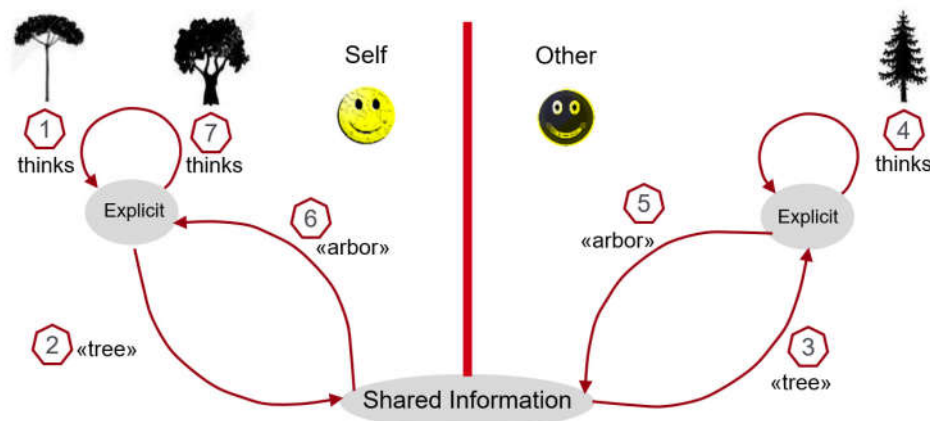


Figura 4. Modello di Comunicazione (conversazione)

Il significato infatti viene costruito individualmente da ogni partecipante alla conversazione, sulla base della propria esperienza. Per aiutare a capire questo punto può essere utile seguire passo a passo le fasi di uno scambio comunicativo in un semplice modello di comunicazione (vedi Figura 4). La persona a sinistra voleva parlare del “pino mediterraneo” (fase 1), ma alla fine (fase 7) pensa che l’altro abbia capito “ulivo”. Le parole e i segni non bastano per avere una comunicazione di successo, occorre tener conto dell’esperienza come base sulla quale ognuno individualmente costruisce i propri significati.

6. Modello di Collaborazione

Per tener conto dell’esperienza occorre aggiungere qualcosa alla semplice comunicazione, una terza dimensione, una dimensione che permetta di *fare esperienza insieme*, ad es. l’azione fisica. Per aiutare a capire meglio questa combinazione di comunicazione e co-azione fisica ho aggiunto al modello della semplice comunicazione una visualizzazione della co-azione, ottenendo così un modello di collaborazione (vedi Figura 5).

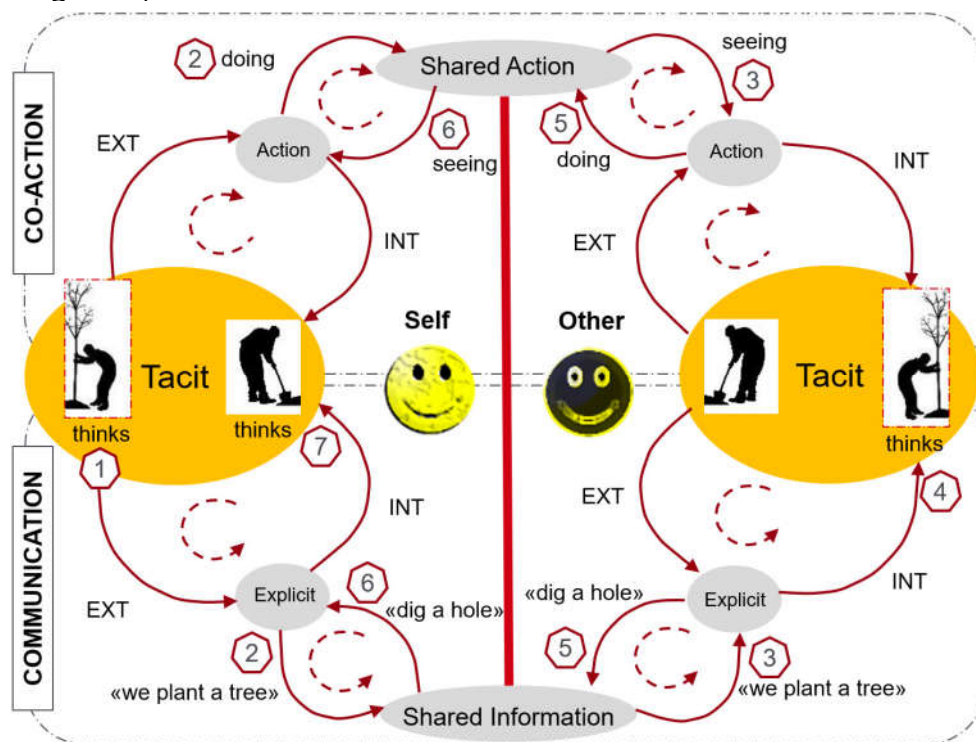


Figura 5. Modello di Collaborazione: Comunicazione + Co-Azione

Nella metà inferiore viene riprodotto il modello di comunicazione della Figura 4, ma ad esso si aggiunge, nella metà superiore, un processo di co-azione, di azione condivisa (sia azione fisica che percezione), le cui fasi procedono in modo *sincrono* con quelle della comunicazione e così facendo aggiungono una componente di condivisione dell’esperienza, in particolare di quella parte dell’esperienza che è la conoscenza tacita (tacit knowledge), fondamentale per favorire la collaborazione.

L’interazione mediata da artefatti è proprio di questo tipo: comunicazione e co-azione. Come tecnica in sé, questa interazione non è niente di nuovo, la conosciamo bene dalla moderazione del lavoro di gruppo. Nuova è la prospettiva, cioè vedere l’interazione mediata da artefatti nel contesto di una piramide di attività mirate a favorire la condivisione di conoscenze e la Nuova Collaborazione (Figura 3).

7. Esempio di Piattaforma

Le piattaforme digitali che favoriscono l'interazione mediata da artefatti e quindi la Nuova Collaborazione non sono molte e fra queste ne ho trovata solo una che soddisfi alle esigenze di efficacia, praticità, usabilità etc. necessarie a praticare la Nuova Collaborazione nel mondo del lavoro.

Si tratta della piattaforma QUBE di Pentacle (UK), un software che simula ambienti tridimensionali simili agli uffici e alle sale riunioni di un'azienda. In questi ambienti ogni partecipante ha a disposizione una figura, un cosiddetto avatar, un suo rappresentante che lui può muovere, portandolo ad esempio davanti ad una lavagna dove poi può scrivere delle schede colorate, fissarle sulla lavagna, raggrupparle, etc.



Figura 6. Interazione mediata da artefatti in ambiente 3D (QUBE)

L'artefatto in questo caso è la lavagna insieme alle schede di tutti i partecipanti all'incontro. I partecipanti possono riunirsi davanti alla lavagna dove, mentre uno di loro spiega la propria idea può segnare con un raggio di luce la scheda alla quale si riferisce oppure modificarla, spostarla, etc. Essi possono anche dividersi in sottogruppi e recarsi in un locale attrezzato con tavolini e sedie per la discussione nei sottogruppi o svolgere tante altre attività che, benché "digitali", usano lo spazio tridimensionale in modo analogo alle attività reali.

Questo tipo di ambiente digitale in 3D, grazie all'interazione nello spazio, mediata da artefatti, rende molto più efficace la costruzione di una base di conoscenza condivisa (Joint Knowledge Base) e in tal modo può favorire, molto meglio delle normali piattaforme "piatte" (nomen est omen!), la collaborazione online, soprattutto la Nuova Collaborazione, necessaria ai gruppi di lavoro che sempre più, nel corso dei propri progetti, si trovano ad affrontare compiti nuovi, difficili e complessi.

8. Conclusioni

I cambiamenti nel mondo del lavoro richiedono sempre più collaborazione. Emerge un tipo nuovo di collaborazione, nella quale il compito va tenuto unitario fra i collaboratori e pertanto diventa essenziale che essi *mettano insieme* in una struttura comune anche le conoscenze. Si chiama “*con-dividere*”, ma bisogna fare proprio l'opposto del “dividere”, bisogna mettere insieme il sapere del gruppo in una “Joint Knowledge Base”!

Collaborare in questo modo nuovo non è facile! I modelli che ho presentato cercano di aiutare a capire meglio la complessità della Nuova Collaborazione e in particolare mettono in luce come la semplice comunicazione non sia sufficiente. Occorre aggiungere alla “*co-municazione*” la dimensione della “*co-azione*”, per esempio attraverso l'interazione mediata da artefatti svolta in uno spazio tridimensionale, reale o digitale.

Bibliografia

Bettoni, M., & Obeng, E. (2019) The Pyramid Principle of New Collaboration: Inner Workings of the Process of Collaboration. In: E. Tomé, F. Cesario & R. Reis Soares (eds.) Proc. of the 20th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2019), Universidade Europeia de Lisboa, Lisbon, Portugal, 5–6,9.2019, Vol 1, 122-131.

Fischer, T. & Herr C.M. (2019) An Introduction to Design Cybernetics. In: T. Fischer, C. M. Herr (eds.), Design Cybernetics, Design Research Foundations. Cham (CH): Springer.

IDC (2016) Future People: Workplace Evolution in the Age of Digital Transformation. Framingham (MA): International Data Corporation (IDC). White Paper, www.cornerstoneondemand.co.uk, downloaded 30.3.2020.

Jacobs, R. L. (2019) Work Analysis in the Knowledge Economy: Documenting What People Do in the Workplace for Human Resource Development. Cham (CH): Palgrave Macmillan.

Obeng, E. (1997). New Rules for a New World. Oxford (UK): Capstone.

Swisscom (2017) Die digitalen Trends 2017: Von der Vision zur Realität! München: Pierre Audoin Consultants (PAC). White Paper, downloaded 30.3.2020, <https://www.sitsi.com/die-digitalen-trends-2017-von-der-vision-zur-realit-t>