

SALVATORE LAZZARA

LA COMUNITA' DI PRATICHE COME PARADIGMA ORGANIZZATIVO DELLE STRUTTURE AUTOREGOLATE* ¹

In organizzazioni che contano molti membri, il processo di gestione della conoscenza, di creazione del senso, di determinazione delle strategie e delle decisioni, ci appare da subito difficilmente ingegnerizzabile; dal punto di vista del *manager*, per via dei costi di tipo economico e transazionale; dal punto di vista dello studioso delle organizzazioni, per la difficoltà di rendere ragione delle complessità e circolarità nelle relazioni fra organizzazione e sistema esterno (o ambiente) e fra individui e organizzazioni.

La necessità di superare tale debolezza paradigmatica ci porta alla necessità di indicare la strada per un'analisi più attenta, che avvii una riflessione sulle modalità organizzative tipiche di strutture di lavoro relativamente autoregolate (isole, *team*, gruppi di progetto o di processo autonomi) a legame debole, remote o **latenti**. L'attenzione va alle forme di organizzazione non gerarchiche, che riconfigurano le strutture, la *leadership*, le modalità di cooperazione.

Ci riferiamo a quelle che Butera (2001) definisce come «sistemi di riconoscibili connessioni multiple e di strutture all'interno delle quali **nodi** ad alto livello di autoregolazione (o sistemi aperti vitali) operano e sono capaci di cooperare (ossia di condurre vari tipi di transazioni efficaci) nel modo di concepire e realizzare processi in vista di fini e culture condivisi e/o compatibili».

Rientrano certo in questa tipologia i *team* di lavoro, che per propria natura sono strutture orizzontali centrate su processi e programmi, con carattere temporaneo e variabile. A questa modalità di organizzazione del lavoro si affiancano le logiche di *collaborative work* a forte spinta ICT, ma anche la creazione di *task-force*, gruppi di progetto interfunzionali.

All'interno di un'organizzazione quindi possono trovarsi, felicemente compresenti, a vari livelli, un certo numero di strutture latenti basate sulla comunità. In questo senso si può certo legittimare un discorso sulla complessità organizzativa che riconosca la priorità dei concetti di **contesto, relazione,**

* Copyright (c) Brain Cooperation (2008) -Tutti i diritti sono riservati. Pubblicato con l'autorizzazione dell'autore.

¹ Una precedente versione è stata pubblicata in E. Nunziata, L. De Bernardis, M. Distratis, G. Ferrari, Team per il successo : Riconoscere, progettare e gestire team autoregolati ad alta performance, Franco Angeli, Milano, 2007



transazione, apprendimento, ambiente attivato. E soprattutto si richiama l'idea della compresenza, all'interno dell'organizzazione, di più comunità professionali e caratterizzate:

- da omogeneità di competenze, determinate da una conoscenza condivisa;
- da elevata capacità performante, orientata all'innovazione e all'adattività;
- dalla capacità di autoregolazione.

Tali comunità possono, ma non debbono necessariamente, coincidere con comunità **razionali**, sancite dall'organizzazione, nè si esauriscono in comunità **naturali**, emergenti dalla semplice interazione nel contesto.

In questo senso è interessante descrivere un approccio agli studi organizzativi, di cui qui riportiamo solo un breve accenno, quello delle cosiddette **comunità di pratica**.

L'idea di comunità di pratica (CoP) ha un chiaro legame con la disciplina dell'*Organisational Learning* proposta da Argyris e Schon (1978). È un approccio che, in un quadro teorico generale, riconosce nei sistemi sociali organizzati una rilevanza peculiare alla conoscenza, al suo sviluppo, cattura e ritenzione, e vede un ruolo di questa conoscenza come **fattore peculiare di vantaggio e crescita**.

Il sapere viene considerato come proprietà intrinseca, come portato dell'azione, prodotto quindi, nella pratica, dalle operazioni che i singoli svolgono lavorando; esso non fa capo all'individuo in sé ma emerge dalla molteplicità delle pratiche sociali e relazioni che i singoli instaurano con le proprie comunità di riferimento. Che cosa identifichi a questo proposito una comunità è stato descritto in modi diversi nella letteratura sulle CoP, e non è il caso qui di farne una rassegna, nè inoltrarci in questioni definitorie. Essenzialmente si tratta di gruppi di persone che agiscono utilizzando pratiche comuni, condividendo obiettivi e interessi simili, e che nel perseguirli svolgono attività, negoziano significati, creano strumenti e tecniche, definendo in questi termini la loro identità collettiva.

Attraverso la condivisione di questi elementi, gli individui nel gruppo sviluppano un sistema di credenze e di valori che fornisce ai membri della comunità un legame sociale tangibile.

Tipicamente, sono considerabili come comunità di pratiche, tutte le famiglie professionali ben caratterizzate da un comune *background* teorico, *curriculum* di studi, esperienze in ambienti di lavoro fra loro assimilabili, che esprimono la propria identità professionale nel medesimo settore di mercato, o ambito organizzativo.

Ma esse sono, a ben vedere, dappertutto nel sistema sociale; da un lato infatti le comunità sono costituite nell'atto di coordinare flussi di attività, dall'altro sono orientate alla negoziazione ed all'azione finalizzata ad uno scopo condiviso.

In questo senso, ciascun individuo nel corso della sua vita ne abita e popola più di una, anche inconsapevolmente. Esiste in ogni caso un denominatore comune di queste aggregazioni spontanee di individui, che va dalla generica condivisione di un interesse, alla condivisione di repertori cognitivi e identità collettive.

Secondo Etienne Wenger (1998), il massimo teorico delle CoP, sono tre le dimensioni che caratterizzano una Comunità di pratiche:



- il fare riferimento ad un dominio di interessi definito e comune fra i membri;
- il funzionare attraverso un legame di mutualità, che si sostanzia nello scambio di dati, informazioni, conoscenza, e nella costituzione di relazioni significative;
- il contribuire a produrre un repertorio di competenze e di risorse (strumenti, tecniche, storie, *routines*) che si definiscono come **vitali** per la comunità di riferimento.

Ciò che conta qui è che la traduzione di questi temi in un linguaggio **organizzativo** significa, nella letteratura scientifica di riferimento, un tentativo di definire – realisticamente ed operativamente – un paradigma di gestione della conoscenza nei sistemi sociali, e quindi il suo adeguamento ad obiettivi di economicità e controllo manageriale.

In particolare, la natura informale e volontaristica delle comunità della pratica è stata tradotta nell'opportunità di delegare ai *network* informali il compito di produrre, socializzare ed esplicitare il sapere pratico che gli individui esprimono attraverso il lavoro.

Il compito dell'organizzazione è, da un lato, quello di riconoscere ed abilitare questi circuiti informali, che nascono dal naturale bisogno di socialità delle persone e, dall'altro, di trovare forme di presidio capaci di **catturare** il sapere laddove si forma, in modo spontaneo ed emergente, per poi diffonderlo.

Di solito questo obiettivo viene raggiunto attraverso l'individuazione di **ruoli organizzativi specifici**, o di **tecnologie abilitanti**, il cui compito è proprio quello di facilitare l'interazione comunitaria e catturare il sapere emergente, attraverso processi di codifica e strutturazione dei contributi dei membri della comunità.

Le CoP consentono di rivolgersi direttamente a gruppi, peraltro informali e auto-organizzanti. Inoltre consentono di utilizzare su larga scala le tecnologie della comunicazione a distanza, come strumenti che, da un lato, abilitano una comunicazione di tipo **laterale** (che si differenzia da quella gerarchica e verticale), necessaria all'interazione comunitaria, e dall'altro supportano la diffusione del sapere codificato.

Il modello di apprendimento che si presuppone essere manifesto nelle CoP privilegia quindi le dinamiche sociali di esplorazione, cattura e ritenzione della conoscenza, piuttosto che l'acquisizione del sapere ad opera del singolo. Si configura una sorta di **apprendimento per coinvolgimento**. Nella sua relazione con la comunità, un individuo sviluppa un comportamento che lo porta progressivamente dalla periferia al centro della stessa, condividendo significati e strategie, regole e pratiche, fino a divenire un esperto.

Buona parte del processo di apprendimento non si sviluppa quindi a partire da conoscenze esplicite, ma da conoscenze che emergono dal contesto della comunità di pratica, come caratteristica della interazione sociale e delle pratiche collaborative.

A ben vedere, questo approccio sottolinea la natura relazionale e negoziale del sapere e del suo processo di creazione, accumulo e manutenzione. La comunità funge da sistema che regola l'apprendimento collettivo ed individuale, generando conoscenza distribuita.



In questo senso l'approccio delle CoP produce una focalizzazione più decisa sugli aspetti informali della relazione fra individui, e la ricerca di una dinamica di creazione di senso intersoggettivo che lascia intravedere maggiore complessità organizzativa. Secondo i sostenitori delle CoP, esse sono essenziali elementi dei sistemi sociali, ne sono anzi il cuore propulsore in quanto:

- nodi per lo scambio e l'interpretazione dei dati, delle informazioni, della conoscenza;
- recettori di conoscenza di tipo essenzialmente tacito;
- creatori di contesti per la generazione di identità;
- catalizzatori per l'emersione di competenze;
- elementi non necessariamente legati alle strutture formali, anzi, dal carattere fortemente transfunzionale, che quindi permettono il superamento dei confini delle strutture organizzative e i vincoli dei sistemi stessi.

Resta da comprendere però quali siano i meccanismi fondamentali della dinamica di creazione della conoscenza all'interno delle CoP, posto che questa, ancora una volta, venga definita come qualcosa che è possibile estrarre e ricombinare, in modo da renderla estranea all'individuo che l'ha prodotta, e pertanto convertibile in valore generale.

Tutto questo ci sembra fornire ancora, in questo senso, una risposta debole alla questione che abbiamo posto all'inizio del nostro lavoro di indagine, che resta fin qui irrisolta: dove e come viene creato un nuovo senso superindividuale, dove si individuano le strategie per la creazione di nuovi significati e piani per l'azione intersoggettiva?

Emerge infatti un'idea della conoscenza come **dato**, e non come **vissuto**, come **evento astratto ed isolato** e non come **storia**, come **illusione di comunità** e non come **pratica di vita condivisa**.

Rimaniamo cioè ancora all'interno di un paradigma esplicativo di tipo **realista**.

Un approccio costruttivista dovrebbe compiere una radicale virata rispetto a questi assunti di base. Occorrerebbe, ad esempio, assumere che i criteri e i processi attraverso i quali si attribuisce un giudizio di verità non siano dati indipendentemente dal soggetto, bensì che dal soggetto, dalla sua storia, dalla sua matrice cognitiva, in qualche modo, dipendano.

Il soggetto che produce conoscenza contribuisce anche alla produzione dei criteri e dei processi di verifica e giustificazione. Non ha dunque senso parlare di conoscenza intersoggettiva *tout court*, ma di vari "saperi" che dipendono dai diversi criteri di verifica e legittimazione prodotti da soggetti differenti, e che si rendono disponibili alla condivisione, sulla base di una pratica di esperienza.

A livello cognitivo individuale tali criteri, possono essere chiamati **contesti**, (Bouquet 1998), ma anche **modelli mentali**, oppure **spazi mentali**, (Fauconnier, 1985).

Non è una questione puramente nominalistica ma di natura del problema. A livello collettivo poi questa impostazione pone il problema di come sia possibile parlare di un sapere collettivo o comune a più soggetti.

Il concetto di **modello interpretativo individuale** (la matrice cognitiva) potrebbe essere esteso allora, in via analogica, ai sistemi intersoggettivi, solo mettendo in evidenza l'esistenza di "strutture



interpretative condivise”, negoziate a livello sociale, risultato cioè di un accordo intersoggettivo più o meno esplicito tra i membri di una comunità di parlanti. In letteratura i termini conosciuti per queste **strutture condivise** sono i più svariati: **mappe cognitive**, (Eden, 1992), **frames**, (Goffman, 1974), **schemi interpretativi**, (Giddens, 1984), **paradigmi**, **scripts**, (Gioia, 1986).

Riferimenti bibliografici

Argyris C., Schon D., (1998), “Organisational learning: a theory of action perspective”, Addison wesley, Mass..

Butera F. (2001), “Nuove strutture d’impresa e processi virtuali, in Studi Organizzativi”.

Eden C. (29, 3, 1992), “On The Nature Of Cognitive Maps”, Journal Of Management Studies.

Fauconnier G. (1985), “Mental Spaces: Aspects Of Meaning Construction In Natural Language”, Bradford Books, MIT Press.

Giddens, A. (1994), “The Constitution of Society: Outline of Theory of structuration”, Berkley and Los Angeles: University of California Press.

Gioia D. A. (1986), “Symbols, Scripts And Sense Making: Creating Meaning In The Organizational Experience”, The Thinking Organization. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Wenger E. (1998), “Communities of Practice, Learning, Meaning, and Identity”, Cambridge University Press.

