



ISSN: 2038-3282

Pubblicato il: 09 gennaio 2014

©Tutti i diritti riservati. Tutti gli articoli possono essere riprodotti con l'unica condizione di mettere in evidenza che il testo riprodotto è tratto da www.qtimes.it Registrazione Tribunale di Frosinone N. 564/09 VG

The professional communities of practice: a bridge between people and the organization¹

Le Comunità di Pratica professionali: un ponte tra le persone e l'organizzazione

di Maria Chiara De Angelis

Assegnista di ricerca Link Campus University, Roma

mariachiaradeangelis@yahoo.it

Abstract

L'articolo esplora i processi organizzativi e gli strumenti che concorrono alla trasformazione della conoscenza personale in conoscenza sociale, attraverso lo sviluppo di Comunità di Pratica professionali. In particolare il saggio approfondisce il ruolo assunto

¹ Articolo tratto dalla tesi di laurea in Scienze della Comunicazione, indirizzo comunicazione istituzionale e d'impresa, dal titolo *Le Comunità di Pratica Professionali. Il caso del Consorzio Nazionale Gino Mattarelli*, a. a. 2004-2005, relatrice Prof. Patrizia Cinti.

dalle nuove tecnologie nei processi di valorizzazione del patrimonio cognitivo dell'organizzazione e le buone pratiche per una progettazione efficace di ambienti online a supporto delle comunità di pratiche professionali.

Parole chiave: comunità di pratica, organizzazione, apprendimento

Introduzione

Nelle organizzazioni interconnesse che basano la loro operatività sulle reti la diffusione delle conoscenze non si verifica secondo forme lineari e razionali, né attraverso modalità governata ma mediante lo sviluppo di ambienti organizzativi creativi che nascono dal senso di appartenenza a una Comunità di Pratica (CDP), una leva strategica fondamentale per attivare la spirale cognitiva dell'organizzazione.

Il vero valore prodotto dalla gestione della conoscenza è infatti lo scambio di idee e di intuizioni non documentate e difficili da articolare che appartengono alla sfera della conoscenza tacita. In una organizzazione ciò di cui le persone hanno bisogno risiede, infatti, nell'esperienza maturata dai propri pari, da coloro che condividendo lo stesso profilo professionale si confrontano con problematiche simili, alimentando un bagaglio di soluzioni che attraverso la condivisione si trasforma in risorsa preziosa per la collettività (McDermott, 2001). La chiave per utilizzare al meglio la conoscenza tacita delle persone si trova in quelle comunità professionali che si estendono dal centro alla periferia dell'organizzazione e che trovano il loro focus in una disciplina professionale, in una competenza o in una specifica tematica di interesse.

Le CDP si configurano come comunità di apprendimento auto-gestite dove la crescita professionale non segue un percorso formativo tracciato ma al contrario si costruisce spontaneamente sulla condivisione delle esperienze e sull'individuazione delle migliori soluzioni ai problemi quotidiani della propria professione, realizzate mediante l'interazione alla pari tra i membri della comunità che in questo modo innescano processi di apprendimento on-the job più flessibili e continui nel tempo (Trentin, 2004).

Le CDP si formano intorno a ciò che le persone ritengono essere rilevante per il proprio vissuto esperienziale; la pratica, infatti, anche quando l'azione della comunità è conforme ad un mandato esterno rimane il prodotto di un sistema autonomo che si genera in relazione agli interessi e alle problematiche maturate dai suoi membri.

Quest'ultimi partecipando alla vita della comunità scelgono di ragionare insieme intorno agli aspetti di una pratica quotidiana, generando un valore che è dato dalla reale comprensione delle difficoltà incontrate sul lavoro e allo stesso tempo dal riconoscimento e dalla legittimazione di quelle soluzioni trasferite per la sua risoluzione.

Sempre più spesso, infatti, l'organizzazione presenta l'esigenza di rispondere in tempi rapidi a specifici problemi professionali che non possono essere risolti attraverso i tradizionali canali della formazione formale, i cui tempi di attuazione sono sempre troppo lunghi per un'azione just in time finalizzata all'intervento personalizzato sul problema. Per questo il focus dell'impresa si è spostato negli ultimi anni sull'azione formativa

generata dall'interno, dalla richiesta concreta, puntuale e selettiva di coloro che rilevano una specifica esigenza formativa. Secondo questo approccio la crescita professionale delle persone nell'organizzazione è attivata da processi di apprendimento mutuato che coinvolgono le persone in qualità di membri alla pari di una comunità dove:

1. se si ha un problema, si chiede aiuto a coloro che probabilmente lo hanno già affrontato (socializzazione del problema);
2. se è stata suggerita una soluzione si trasforma in nuova conoscenza per i singoli membri e per l'intera comunità (socializzazione delle buone pratiche);
3. se non si trova la soluzione, vengono comunque creati contatti mirati alla creazione di una collaborazione rivolta all'accrescimento delle competenze della comunità a cui si appartiene (problem solving per la crescita della conoscenza condivisa della comunità).

Un caso esemplare è quello dei tecnici di riparazione della Xerox, una piccola CDP fondata sulla condivisione e sul confronto frequente tra i suoi membri, i quali, oltre a fare riferimento ad un manuale scritto, hanno trovato estremamente utile ai fini della loro attività lo scambio diretto del know how maturato durante le rispettive esperienze lavorative. A metà degli anni novanta i ricercatori del Palo Alto Research Center con l'intento di sostenere la CDP reale dei tecnici della Xerox hanno sviluppato un sistema informatico, di nome Eureka, funzionale alla cattura, alla diffusione e all'aggiornamento delle conoscenze acquisite nel corso degli interventi operativi fino ad allora condotti sulle macchine Xerox (Whalen, Bobrow, 2011)

La sperimentazione del sistema per il knowledge sharing ha prodotto notevoli risultati incrementando la produttività del servizio e la soddisfazione dei clienti, riuscendo a fidelizzare più di 20000 tecnici sparsi nel mondo. L'elemento caratterizzante il sistema Eureka è la realizzazione di un'infrastruttura tecnologica costruita sui flussi comunicativi reali stabiliti tra i membri della comunità professionale dei tecnici Xerox ed evidenziati dallo studio etnografico di un team di ricercatori di Palo Alto. L'analisi successiva dei dati raccolti ha permesso di ricostruire il contesto culturale e organizzativo in cui si realizza il confronto tra i tecnici, facendo emergere le modalità e le motivazioni che li spingono alla condivisione di pratiche

Quest'ultima attiene pertanto ad una dimensione più specificatamente psicosociale che coinvolge la sfera emozionale e il gioco di volontà dei soggetti i quali si confrontano con problematiche che non essendo mai esclusivamente tecniche, si intrecciano con la loro applicazione nella realtà e la conseguente ricaduta in ambito, sociale, aziendale, economico e normativo.

Oltre a scambiare idee ed esperienze i membri di una CDP negoziano modalità comuni di svolgere il proprio lavoro andando ad alimentare nel tempo il bagaglio di migliori pratiche a disposizione dei singoli e della comunità. Spesso è proprio attraverso la relazione stabilita tra i suoi membri che quella conoscenza inespresa, patrimonio di ognuno, riesce ad emergere e a trovare nel processo di negoziazione di significati e di

interpretazioni una prima esplicitazione, alla quale di frequente segue la formalizzazione attraverso la stesura collaborativa di linee guida e modelli di riferimento, accessibili a tutti i membri della comunità.

L'approccio teorico alle Comunità di Pratica

I recenti approcci organizzativi cominciano a rivalutare le comunità professionali come ambienti di diffusione dei saperi e delle pratiche maturate nell'operatività del contesto lavorativo, cercando di produrre soluzioni flessibili in grado di rispondere al cambiamento repentino dei mercati e degli attori con i quali l'impresa si confronta quotidianamente (Bonetti, Di Lecce, 2004). La necessità di restituire l'apprendimento al contesto di produzione, ricucendo la spaccatura fordista tra tempo di studio e tempo di lavoro attualmente interroga le organizzazioni sulla valorizzazione delle comunità come strumenti per il trasferimento di informazioni e per la diffusione di una cultura cooperativa aperta alla circolazione delle esperienze.

Lo studioso Etienne Wenger ha introdotto per primo il concetto di Community of Practice, proponendo un approccio nuovo all'apprendimento che supera i modelli tradizionali e li ingloba in una logica molto più ampia.

L'assunto di base della teoria di Wenger sostiene che l'apprendimento non possa essere relegato al qui ed ora della semplice acquisizione di nozioni astratte e formali proposte da altri, ma al contrario è un processo che coinvolge ogni individuo durante tutto l'arco della sua esistenza attraverso l'interazione continua con l'ambiente culturale, sociale e fisico in cui vive ed opera. Alla stregua di qualsiasi altra attività umana l'apprendimento è situato in un contesto di relazione e per tanto non consiste semplicemente nella ricezione di un corpo di conoscenze e di rappresentazioni astratte e generalizzate ma rimanda al processo informale e tutto esperienziale di negoziazione dei significati che vede le persone, le attività e il mondo determinarsi reciprocamente (Lave, Wenger, 1991). Nella teoria di Wenger non è più la pratica ad essere sottomessa all'apprendimento (nella logica dell'apprendistato o del learning by doing) ma l'apprendimento stesso ad essere parte integrante della pratica sociale del vivere nel mondo. Apprendere, allora, è a pieno titolo un meccanismo di sopravvivenza, un processo fondamentalmente esperienziale e sociale che si realizza attraverso le CDP che le persone creano per condividere nel tempo le loro esperienze.

Considerare l'apprendimento in termini di partecipazione sociale vuol dire descrivere un processo in cui la pratica, la comunità, l'identità e il significato si intrecciano e, nel definirsi reciprocamente, rendono possibile lo sviluppo di pratiche, routines, rituali, simboli, artefatti e convenzioni condivise. Il fare, l'esperienza comune, l'appartenenza e la trasformazione delle identità sono un canale privilegiato attraverso cui trasmettere quel sapere tacito che difficilmente riesce ad essere catturato dai processi istituzionali e che costituisce spesso la vera ricchezza per l'organizzazione (Wenger, 1998).

L'apprendimento in una CDP è letto da Wenger come una continua rinegoziazione di practices in funzione della complessità dell'ambiente e del turnover dei suoi mem-

bri. L'esperienza accumulata dai soggetti nei loro diversi contesti d'azione arricchisce il sapere della comunità innescando un processo cogenerativo di conoscenze nuove e diversificate in grado di affermare appartenenza e identità, e una crescita del sapere dei singoli che coincide con la crescita del proprio ruolo all'interno della CDP.

La partecipazione alle attività della community, infatti, non coinvolge tutti i membri allo stesso modo ma implica un percorso di legittimazione che nel tempo avvicina il singolo membro dalla periferia al nucleo centrale della comunità.

Questo processo di iniziazione e di successiva entrata nel dominio dei saperi che circolano nella CDP è stato chiamato da Wenger e Lave *partecipazione legittima periferica* per indicare l'excursus attraverso il quale i nuovi membri arriveranno ad appartenere a pieno titolo alla CDP (Wenger, 1998)

Centralità e periferia, non implicando un giudizio di valore, sono dimensioni che descrivono la tipologia di partecipazione del singolo membro alle pratiche collettive. Il percorso di acquisizione della pratica non comporta soltanto un imparare qualcosa a proposito di, ma chiede al novizio di coltivare un atteggiamento culturale teso a saper essere, orientato al suo spostamento progressivo dalla periferia al centro della comunità. I membri anziani svolgono in questo un ruolo fondamentale attirando i novizi nelle pratiche della CDP affinché il consolidamento dell'appartenenza crei identità, stimolando sempre di più il desiderio di condividere entro i confini della comunità conoscenze, pratiche e modi di agire.

Nel corso della vita le persone appartengono solitamente a diverse CDP; con ciascuna condividono una storia comune e una cultura fatta di linguaggi comuni, di un modo di esprimersi e di interagire che si costruisce con il tempo.

L'apprendimento è, dunque, un'attività che si svolge in comune e dal quale deriva una costruzione sociale della conoscenza basata sull'abilità dei soggetti nella negoziazione di nuovi significati in un'interazione reciproca di partecipazione e reificazione (Biolghini, 2001).

La partecipazione, come primo presupposto alla creazione di comunità, implica il coinvolgimento del singolo in iniziative sociali che gli consentano di relazionarsi con gli altri attivando un processo di reciproco riconoscimento e di identità. La partecipazione è un'esperienza allo stesso tempo personale e sociale che coinvolge corpo, mente, emozioni e relazioni sociali, e ha come elemento discriminante il mutuo riconoscimento tra coloro che sono impegnati nel processo di significazione della realtà. Partecipare non presuppone necessariamente parità nella relazione che di conseguenza può assumere i tratti del conflitto o dell'armonia, la dimensione della competizione o della collaborazione, la natura intima o politica. Essenziale rimane, invece, il reciproco riconoscimento costruito attraverso la co-costruzione di significati che permette ai singoli soggetti di specchiarsi nell'alterità riconoscendosi in essa e sviluppando mediante la relazione una comune identità che Wenger chiamerà identità di partecipazione (Wenger, 1998).

L'identità di partecipazione è l'elemento che permette ad ognuno di noi di continuare ad essere membro della propria comunità al di là dell'effettivo coinvolgimento in specifiche pratiche che implicano a loro volta rapporti con specifiche persone. La partecipazione infatti non comporta un momento iniziale e finale ma si colloca lungo il continuum della nostra esperienza di vita, plasmando identità che spesso sono il prodotto dell'appartenenza a numerose CDP tra cui si stabiliscono connessioni e continuità grazie a soggetti intermediari [broker] e ad artefatti di confine [boundary objects] attraverso cui le diverse CDP organizzano le proprie interazioni (Wenger, 1998).

Con la reificazione quei significati maturati all'interno di un fitto tessuto di relazioni sociali, vengono ricollocati nel mondo, acquistando una vita propria: la creazione di un documento, di una procedura di lavoro, di un prototipo dà forma ad una realtà inizialmente astratta che si concretizza diventando altro rispetto ai soggetti che l'hanno generata, reinserendosi in un circuito cogenerativo intorno al quale riorganizzare eventualmente la riflessione collettiva (Biolghini, 2001).

La reificazione sebbene rimandi al suo significato etimologico di trasformare in cosa, dare forma materiale non sempre traduce un significato in una forma propriamente concreta, in un oggetto; quest'ultimo infatti può assumere gli aspetti più vari: metafore, analogie, simboli di ogni genere, formule astratte, parole e silenzi che contribuiscono a guidare l'esperienza di significazione condotta dai membri della CDP.

Il processo di reificazione è centrale in qualsiasi comunità che intenda fare delle pratiche generate memoria comunitaria da mettere a disposizione attraverso supporti adeguati alla soddisfazione delle esigenze quotidiane dei membri della comunità (Trentin, 2004).

La reificazione da quanto esposto sopra sembra riflettere l'importanza che un determinato gruppo attribuisce ad un insieme di informazioni di cui ne percepisce il valore e la desiderabilità, secondo una scelta razionale legata alla soddisfazione del proprio bisogno informativo. In quelle comunità fortemente orientate alla reificazione la fedeltà dei membri si costruisce sull'interesse economico, sulla percezione della rilevanza dei documenti condivisi che mette così in secondo piano l'aspetto più prettamente relazionale, fondato sulla dimensione emotiva che coinvolge le singole individualità.

Nonostante quindi la reificazione consenta di materializzare l'esperienza della CDP, fissando le pratiche e facilitandone la trasmissione finalizzata alla crescita della comunità, questa deve anche riuscire a mantenere la sua natura di processo dinamico, dal potere generativo, la cui solidità e concretezza non impediscano nel tempo il cambiamento, la critica, la sperimentazione orientata al rinnovamento delle pratiche (Wenger, 1998).

Il processo di reificazione, d'altronde, riesce a superare questo limite solo se opportunamente affiancato dalla partecipazione fondata sulla condivisione di esperienze e sulla negoziazione interattiva tra i membri della CDP che in questo modo riescono ad

utilizzare il sapere e ad attivare un ulteriore processo di generazione della conoscenza, eliminando quelle pratiche ormai dimostratesi obsolete.

Lo stesso processo di partecipazione non è esclusivo ed insieme alla reificazione costituisce un elemento intrinseco alla negoziazione dei significati che ha luogo tra i membri della CDP; reificazione e partecipazione si costituiscono dunque come due dimensioni inseparabili e mutuamente costitutive di una singola unità concettuale, una dualità che si differenzia sostanzialmente dalle tradizionali dicotomie di opposti – tacito vs esplicito, collettivo vs individuale, formale vs in- formale – agendo contemporaneamente e creando alternativamente stati di tensione e complementarità.

La riflessione di Wenger crea i presupposti per ripensare all'apprendimento come parte integrante di una pratica sociale generativa che coinvolge le nostre interazioni quotidiane, occupando un ruolo centrale rispetto allo stesso processo cognitivo di apprendimento. Nella pratica sociale infatti prende forma l'identità del singolo attraverso la continua dialettica tra identificazione e negoziazione dei significati. L'identità non è una realtà statica che riguarda unicamente la socializzazione primaria o i canali dell'istruzione obbligatoria ma è piuttosto un concetto dinamico che si trasforma nel tempo coinvolgendo l'individuo nei suoi rapporti con il mondo. Alla comprensione tacita e alla partecipazione a sfere di significato extra-linguistiche Wenger affianca la conoscenza pratica, andando così a completare la visione cognitiva del sapere con il suo sviluppo sociale e suggerisce di guardare all'apprendimento non soltanto come modo di conoscere il mondo ma anche come parte dello stare al mondo e dell'essere sociale.

E' importante sottolineare come ai tempi e agli spazi dell'insegnamento non corrisponda necessariamente l'apprendimento e come l'attenzione al coinvolgimento nella pratica rappresenti in realtà quel presupposto necessario all'incontro tra teaching e learning. La teoria dell'apprendimento sociale fonda i propri assunti principali sulla natura situata dell'apprendimento che si realizza concretamente nella vita delle persone coinvolgendole nella relazione e nella condivisione di pratiche.

Abbiamo già anticipato come nel corso della propria esistenza l'individuo partecipi a più di una comunità di pratica, assumendo ruoli diversi a seconda del grado di centralità e di marginalità assunti all'interno della stessa. Ma non tutto ciò che viene comunemente chiamato comunità può dirsi CDP. Wenger individua tre condizioni necessarie che devono emergere in una community perché questa possa essere definita community of practice (Wenger, Snyder, 2000):

- ✓ **Il Dominio di Conoscenza** – una CDP nasce e si evolve intorno ad un dominio di interessi e ad un sistema di conoscenze condivise che permettono di distinguere i membri aderenti alla community da altre persone esterne alla comunità.
- ✓ **La Comunità** – nel coltivare il loro interesse in un dominio di conoscenza, i membri di una comunità interagiscono tra loro, condividendo informazioni, prestandosi aiuto reciproco nella pratica del problem solving e scegliendo la collaborazione come strumento di crescita personale e professionale.

- ✓ **La Pratica** – una CDP non è semplicemente una comunità di interessi ma un sistema complesso che al suo interno sviluppa un insieme condiviso di risorse: esperienze, storie, strumenti, modi di affrontare problemi ricorrenti, pratiche condivise che forniscono ai singoli soggetti spunti di riflessione da tradurre operativamente nei propri rispettivi contesti d'azione. L'identità dei membri di una CDP viene riconosciuta nel momento in cui è agita attraverso la condivisione di un fare.

Knowledge Management e sviluppo di Comunità di Pratica

L'applicazione del tema delle CDP alle realtà organizzative e d'impresa, ha consentito a diversi ricercatori ed analisti di porre all'attenzione delle imprese di produzione di massa un modello alternativo di organizzazione e gestione delle attività cognitive fondato sulla creazione di ambienti d'apprendimento supportati da adeguate infrastrutture tecnologiche e finalizzati alla capitalizzazione della risorsa conoscenza e all'aumento della disponibilità dei lavoratori all'apprendimento continuo e al cambiamento (Brown, Digid, 2001).

Per un'organizzazione che intende accrescere tra i suoi membri la dimensione collaborativa dell'apprendimento sarà necessario creare le condizioni per lo sviluppo di una reale interdipendenza tra i membri del gruppo nella realizzazione del compito, fondata a sua volta sull'impegno nel mutuo aiuto e su una cultura di condivisione delle competenze personali a vantaggio dei valori e degli obiettivi comuni. Lo sviluppo di CDP risponde all'esigenza di ricreare un tempo e uno spazio dello scambio e della condivisione attraverso una rete di ambienti reali e virtuali (intranet, internet, portali esterni ed interni all'azienda) che si collocano come strutture informali accanto alla struttura formale tipica dell'organizzazione.

Il knowledge management in quest'ottica diviene il sistema di governo che gestisce le interazioni tra i diversi attori coinvolti nel processo di cogenerazione di valore garantendo l'equilibrio sistemico tra il singolo, l'organizzazione e la CDP.

La forma organizzativa della CDP non esclude lo sviluppo di altre modalità di organizzazione rivolte al sostegno e al supporto del singolo nella definizione delle proprie competenze. Tra queste troviamo il gruppo di lavoro, il team di progetto e il network informale. Queste modalità di interazione garantiscono il rafforzamento della professionalità dei singoli, ma a differenza della CDP, mirano al raggiungimento di finalità molto più definite in termini di risultati e non si basano sulla consapevolezza del significato del praticare *insieme* che è caratteristico delle CDP (Wenger, McDermott, Snyder, 2002). Per le organizzazioni che riconoscono nella gestione del sapere un vantaggio competitivo, la creazione di spazi reali e virtuali che favoriscano la nascita e lo sviluppo di CDP deve rappresentare una delle voci principali della progettazione dello specifico sistema di KM per l'impresa.

L'organizzazione dotandosi di una costellazione di comunità interconnesse tra di loro innesca un circolo virtuoso che a lungo termine permetterà all'organizzazione stes-

sa nel suo complesso di prendere coscienza dei suoi saperi, individuando nelle CDP dei fondamentali centri propulsori per la diffusione capillare di conoscenza tra le diverse realtà che danno vita all'organizzazione. Lo sviluppo di CDP mette in moto la spirale della conoscenza attraverso l'attivazione del dialogo, la costruzione di rappresentazioni condivise, la combinazione realizzata mediante la costante negoziazione dei significati e la collocazione delle conoscenze esplicite acquisite, all'interno della base di conoscenza tacita dell'organizzazione.

Il know how è frutto del processo di apprendimento basato sul fare che coinvolge i membri della comunità dalla socializzazione fino all'internalizzazione attraverso la quale le nuove pratiche di lavoro socializzate e simbolizzate si trasformano in patrimonio di tutta l'organizzazione. La dinamicità di una CDP si costruisce attraverso un'attenta programmazione e gestione delle attività e risulterà tanto più vivace quanto più risorse saranno investite nel corso delle fasi che caratterizzano il suo ciclo di vita. Il coinvolgimento e l'interazione costante dei suoi membri rappresentano un risultato per il medio termine che inizialmente non è così scontato raggiungere. Lo staff di progettazione ha il compito analizzare il contesto nel quale si intendono inserire le comunità professionali, individuando successivamente le persone adatte ad assumere un ruolo nella gestione delle loro attività.

Le CDP professionali possono arrivare ad essere una risorsa fondamentale per tutte quelle imprese che intendono accostarsi al modello della learning organization, favorendo l'avvicinamento di formazione e lavoro attraverso la creazione di ambienti virtuali per lo sviluppo dell'apprendimento distribuito all'interno dei tempi e degli spazi lavorativi. La conoscenza in una CDP non si presenta come una struttura rigida ma come processo di elaborazione della complessità che è espressione della ricchezza e della eterogeneità delle forme distribuite di saperi che permeano l'organizzazione.

Alla luce di quanto detto il compito dei sistemi di knowledge management sarà quello di definire modalità innovative di intervento, nuove capacità manageriali e organizzative, nuovi ruoli e figure professionali in grado di governare e valorizzare l'apporto delle CDP aziendali alla creazione di vantaggio competitivo.

Nuove tecnologie a supporto delle Comunità di Pratica

Lo scenario in cui si muovono attualmente le organizzazioni nella ricerca di validi sistemi di gestione della conoscenza è particolarmente complesso e richiede la realizzazione di un modello di intervento capace di stabilire un equilibrio tra realtà contrapposte: la nascita spontanea di CDP da un lato e l'esigenza da parte dei vertici dell'organizzazione di governare il processo per non disperdere quel patrimonio cognitivo potenzialmente utile alla crescita dell'impresa sul mercato. A questo proposito le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione assumono un ruolo rilevante nel supporto dell'impresa nei processi di valorizzazione dei patrimoni cognitivi distribuiti sia all'interno della comunità sia al di fuori.

Le nuove tecnologie rappresentano la chiave per dare una dimensione economica sostenibile ai processi sociali che sono alla base dell'apprendimento e della produzione della conoscenza. Esse infatti oltre ad essere luogo di attivazione di interazione sociale, permettono la gestione economicamente significativa di forme distribuite e contestuali di conoscenza, garantendone la valorizzazione oltre gli ambiti aziendali che l'hanno generata. Il successo di un progetto di knowledge management sta nella capacità del management di coniugare quegli aspetti squisitamente tecnologici con una strategia più ampia che rivolga l'attenzione ad aspetti gestionali e relazionali attraverso lo sviluppo di sistemi innovativi di intervento, di una cultura aziendale orientata allo scambio e alla condivisione e di nuovi ruoli impegnati nella facilitazione delle dinamiche relazionali tra i membri della comunità.

La costruzione di una piattaforma per una comunità professionale presuppone prima di tutto la comprensione di come la tecnologia possa diventare un'opportunità per la comunità, valutando in seguito l'infrastruttura più adatta alla realizzazione delle migliori condizioni di scambio e di cogenerazione di conoscenza tra i suoi membri. Gli obiettivi principali ai quali la tecnologia deve piegarsi rimandano al significato intrinseco di CDP che racchiude in sé non solo il fare concreto ma anche l'aspetto di socialità, di condivisione della scoperta e degli aspetti negoziali di quel fare (Wenger, 2001).

In questo specifico quadro interpretativo la tecnologia applicata alle CDP, rappresenta un'opportunità da integrare al confronto in presenza per amplificare il meccanismo di valorizzazione dei saperi maturati in tutti quei contesti formativi formali e informali, lavorativi e non, che costellano la vita delle singole persone.

La promozione e lo sviluppo di adeguate strutture, processi e tecnologie che favoriscano la nascita e la crescita di CDP all'interno delle organizzazioni risponde attualmente all'esigenza di ristabilire l'intensità nelle connessioni tra le diverse filiere cognitive senza rinunciare alla diffusione del sapere.

La progettazione di ambienti a supporto delle CDP dovrebbe partire innanzitutto dall'individuazione delle principali attività che si intendono promuovere attraverso la rete con lo scopo di accrescere sapere su un particolare dominio di conoscenza.

Una volta valutati i bisogni della comunità sarà necessario pensare a dei prodotti adeguati alle funzionalità richieste, che pertanto abbiano natura modulare in modo da consentire un'applicabilità flessibile e adattabile alla tipologia di scambio scelta dai suoi membri. Privilegiare la qualità piuttosto che la quantità delle funzionalità offerte da una piattaforma è d'altra parte la strategia migliore per preservare l'economicità dell'iniziativa, garantendo l'effettivo utilizzo degli strumenti a disposizione ed evitando in tal modo il comune fenomeno di defezione al quale sono soggetti di frequente la maggior parte dei servizi offerti da ambienti di supporto alle comunità online (Rullani, 2004).

A prescindere da soluzioni particolari che sono strettamente correlate alla natura dei processi che interessano ogni specifica CDP sussistono delle condizioni generali che

è auspicabile considerare nel corso della progettazione e che è necessario rivalutare nel corso della valutazione in itinere del progetto. Il design relativo alla piattaforma che deve ospitare la comunità in rete deve poter rispondere a tre fondamentali requisiti:

1. Favorire il coinvolgimento dei membri della comunità professionale attraverso:

- a. appositi supporti che sostengano il rapporto di mutualità tra i partecipanti (dispositivi che facilitino l'accesso nel tempo e nello spazio, help desk tecnico nel caso di difficoltà inerenti l'utilizzo della piattaforma, creazione di spazi che rendano permeabili i confini delle comunità ospitate online, creando le condizioni per la conoscenza reciproca mediante la progettazione di spazi aperti e luoghi virtuali d'incontro);
- b. strumenti che garantiscano la diffusione di competenze inerenti al dominio di conoscenza che caratterizza la comunità (stimolare attività e occasioni per l'applicazione online dei propri skills, in grado di convogliare l'energia e di stimolare la creatività e l'ingegno dei partecipanti la comunità, creare situazioni di confronto che aiutino ad esercitare il giudizio e la valutazione congiunta di situazioni, strumenti che permettano la diffusione di artefatti che supportano le competenze);
- c. funzioni finalizzate alla costruzione della memoria collettiva, che stabilisca una continuità tra il passato e il presente della comunità (repositories di informazioni, documenti e artefatti; motori di ricerca, funzionalità che si legano a sistemi orientati alla memoria partecipativa: dispositivi orientati alla narrazione e alla costruzione di traiettorie paradigmatiche finalizzate al benchmarking).

2. Facilitare l'immaginazione dei membri della CDP mediante:

- a. L'orientamento nello spazio (mappe della conoscenza, dispositivi finalizzati alla visualizzazione), nel tempo (traiettorie di lungo termine, raccolte diacroniche), nei significati (supporti per la raccolta e la diffusione di storie, note esplicative, esempi), nelle gerarchie di potere (classificazioni organizzative, processi di trasparenza);
- b. La riflessione congiunta dei processi che investono la comunità da realizzare attraverso strumenti per la rappresentazione di modelli e la facilitazione della comparazione con altre pratiche, spazi per la conversazione ad altri dispositivi che scandiscano i ritmi della vita della CDP;
- c. L'esplorazione dei possibili scenari futuri stimolata con funzioni dedicate nello specifico alla sperimentazione e alla creazione di realtà alternative, alla realizzazione di prototipi, giochi e simulazioni.

3. Fornire infrastrutture per l'allineamento, che garantiscano la convergenza, il governo e il coordinamento delle attività svolte, contribuendo a radicare nei membri una visione unitaria delle pratiche che sostengono il dominio di conoscenza della comunità.

- a. La convergenza viene facilitata da un design trasparente in grado di comunicare la direzione, la vision, i valori e i principi ispiratori delle attività della CDP unitamente alla leadership, alle alleanze e alle fonti di ispirazioni entro cui prendono le mosse gli scambi e la creazione di conoscenza sociale.
- b. Il coordinamento nasce dall'esplicazione dei processi, delle procedure, delle linee guida, della divisione del lavoro che a loro volta sono veicolate nella comunità online attraverso stili e forme specifiche di discorso. L'area della coordinazione investe le strategie di comunicazione, con lo scopo di supportare la multimembership, le pratiche e gli artefatti di confine, i collegamenti con le periferie di altre CDP. Le attività di governo della comunità devono prevedere inoltre dispositivi che consentano di raccogliere il feedback inerente alla partecipazione alle pratiche promosse dalla comunità, insieme alla percezione diretta dei suoi membri sul proprio personale coinvolgimento. Le funzionalità per la gestione-amministrazione della comunità oltre a coinvolgere i referenti possono includere supporti utilizzabili anche dagli altri membri del gruppo: ad esempio la visualizzazione dei membri più attivi, la presenza di statistiche in cui risulti l'evoluzione dei flussi di comunicazione, l'elenco dei documenti recenti postati sulla piattaforma, ecc. (Trentin, 2004)
- c. Al coordinamento, poi, è auspicabile affiancare infrastrutture per la giurisdizione della comunità che evidenzino politiche, definiscano contratti, chiarifichino la distribuzione delle autorità, le norme (netiquettes) e i comportamenti da attivare in caso di conflitto.

Il processo evolutivo al quale la comunità va incontro iscrive le funzionalità fino ad ora descritte in un quadro interpretativo più ampio che sottolinea l'importanza della riconfigurazione flessibile degli spazi di lavoro in ordine ad una maturazione che può esplicitarsi attraverso steps evolutivi endogeni (aumento del livello di coesione dei suoi membri, saturazione del dominio di conoscenza, crescita delle best practices condivise, ecc.) o legati al mutamento dei rapporti con l'ambiente organizzativo in cui si inserisce. L'attenzione dei progettisti, soprattutto in vista di una prima sperimentazione dell'ambiente online deve essere rivolta, inoltre, alla scelta di un supporto tecnologico che inizialmente non richieda grandi investimenti di ordine economico e cognitivo ma che privilegi accanto all'interazione sul dominio di conoscenza, le attività di riflessione, di confronto e di valutazione sull'esperienza online in corso. La rilevazione dello stato di salute di una CDP, infatti, richiede un monitoraggio quali-quantitativo costante, fina-

lizzato se necessario al ripensamento delle politiche e delle strategie rivolte al cambiamento in itinere.

Riflessioni conclusive

Per concludere riassumiamo brevemente i punti che alla luce delle indicazioni fornite dalla letteratura in materia, è necessario curare affinché lo spazio dedicato alla filiera di CDP che popolano l'organizzazione possa risultare vitale e nel lungo termine andare a costituire una fucina che produca innovazione e apra gli orizzonti organizzativi alla sperimentazione. Le principali esigenze alle quali prestare attenzione in fase di costruzione di ambienti online per CDP, possono essere così definite:

- ✓ Lavorare sul bilanciamento tra la dimensione di reificazione e quella di partecipazione affinché le potenzialità del mezzo di comunicazione vengano sfruttate a pieno, fondendo razionalità e emotività e intrecciando l'informazione e quell'universo di giudizi, suggerimenti, opinioni, esperienze di cui sono depositari i singoli individui.
- ✓ Iniziare l'implementazione della piattaforma con il lancio di pochi ma fondamentali spazi di discussione, valutando la possibilità in un secondo tempo di definire ulteriori aree sulla base delle necessità e degli interessi manifestati dai membri della CDP.
- ✓ Valutare l'entità della dimensione critica della comunità dove per dimensione critica si intende quel numero sufficiente di membri che attraverso le reciproche interazioni creano una knowledge base tale da stimolare la curiosità di visitatori che potenzialmente potrebbero scegliere di partecipare come novizi attingendo ma anche apportando nuove risorse e informazioni alla comunità. L'efficacia dell'azione di una CDP varia da caso a caso ma sembra valere in generale l'idea che sia importante riuscire a stimolare un clima di familiarità tra i suoi aderenti, condizione che, come possiamo immaginare, è più semplice da realizzare in comunità non eccessivamente grandi e dispersive. Lo sviluppo di tante piccole micro comunità d'altra parte comporta la definizione di strategie che facilitino l'incontro e lo scambio con la più ampia comunità in modo tale da estendere i flussi comunicativi, senza relegarli in confini che nel tempo si dimostrerebbero limitanti per lo sviluppo del dominio di sapere della comunità.
- ✓ Curare le funzioni di personalizzazione della piattaforma insieme all'aggiornamento dei profili personali che risultano essere una valida risorsa per orientare i nuovi venuti e contemporaneamente conferire profondità storica e identità alla comunità.
- ✓ Individuare delle figure informali che si assumano il ruolo di gestori della comunità virtuale, mantenendo vive le discussioni e impegnandosi nella guida e nel supporto delle interazioni. Di grande utilità è inoltre la figura di un amministratore della rete che fornisca le sue competenze per la risoluzione di situazioni di impasse e sia punto di riferimento per i referenti di comunità. Questi oltre a definire i confini delle discussioni hanno il compito di convogliare le interazioni nello spazio pubblico messo

a disposizione della comunità, cercando di orientare la comunicazione dei suoi aderenti alla piattaforma e non allo scambio privato di mail.

- ✓ Mettere i membri della comunità in condizione di dialogare, trasmettendo loro il valore aggiunto derivante dalla condivisione di saperi e know how. A tal fine i referenti di comunità sono chiamati a guidare gli attori della filiera cognitiva in un processo di presa di coscienza del vantaggio privato e al contempo sociale derivante dagli scambi e dai comportamenti cooperativi messi in atto. In una comunità che si possa definire viva, infatti, diventa fondamentale la realizzazione mista di una condizione di competizione – cooperazione che se ben gestite generano valore per i singoli e di riflesso per l'organizzazione (Rullani, 2004).
- ✓ Creare situazioni di incontro in presenza (seminari, incontri di formazione, convention) che diano alla comunità il senso del trascorrere del tempo e dello stare al mondo. L'attuale difficoltà di far coincidere la comunità con il territorio è stata la premessa che ha generato l'organizzazione di strutture estese sul piano globale e fruibili nonostante lo scollamento della dimensione spazio temporale (De Benedittis, 2003). La crescita della connettività mediata dalle reti però è stata anche l'origine di un processo di astrazione della comunità prodotto da una disaggregazione della sfera emozionale associata alla distanza che si viene a creare tra mondo reale e mondo virtuale. Nelle CDP professionali la relazione tra virtuale e reale deve ricordare metaforicamente dei vasi comunicanti che nello scambio continuo costruiscono equilibri. Il legame con la realtà è strettamente correlato al complesso sistema di attività che caratterizza la professione di ogni singolo membro della comunità. Quest'ultima, trasferita in parte nell'ambiente virtuale, si arricchisce di informazioni e conoscenze che a loro volta andranno ad incidere sul mondo reale, sui processi e sulle strutture organizzative, sugli skills individuali e sulle concrete strategie adottate dalle persone.

Riferimenti bibliografici:

- BIOLGHINI D., (a cura di), *Comunità in rete e Net Learning: innovazione dei sistemi organizzativi e processi di apprendimento nelle comunità virtuali*, Milano, Etas Libri, 2001;
- BONETTI S., DI LECCE A., La comunità professionale on line, in AA. VV., *Il facilitatore e la Comunità di Pratiche per lo sviluppo della Formazione Continua nell'impresa cooperativa*, Imola, La Mandragora, 2004;
- BROWN J., DUGUID P., *La vita sociale dell'informazione. Miti e realtà nell'era di Internet*, Milano, Etas, 2001;
- DE BENEDITTIS M. (a cura di), *Comunità in rete. Relazioni sociali e comunicazione mediata da computer*, Milano, Franco Angeli, 2003;
- LAVE J., WENGER E., *Situated learning. Situated peripheral participation*, Cambridge University Press, 1991;

- RULLANI E., *Economia della conoscenza: creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Roma, Carocci, 2004;
- TRENTIN G., *Apprendimento in rete e condivisione delle conoscenze. Ruolo, dinamiche e tecnologie delle comunità professionali online*, Milano, Franco Angeli, 2004;
- WENGER E., *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, 1998;
- WENGER E., MCDERMOTT R., SNYDER W., *Cultivating communities of practice, A guide to managing knowledge*, Harvard Business School Press, 2002;
- WENGER E., SNYDER W., *Communities of Practice*, Harvard Business Review, 2000.
- WHALEN, J.; BOBROW, D. G., Communal knowledge sharing: the Eureka story. Chapter in *Making work visible: ethnographically grounded case studies of work practice*, edited by Margaret H. Szymanski and Jack Whalen. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2011, 257-284