

Comunità di pratica e organizzazione: un rapporto da scoprire

L'accumulazione di saperi all'interno di una comunità di pratica può essere usata dall'impresa per la propria innovazione

- **Marco Bettiol**, TeDIS Center Venice International
bettiolm@viu1.viu.unive.it
- **Luca De Pietro**, Athos Ricerca e innovazione per l'economia e la società digitale
ldepietro@athos.it

INTRODUZIONE

L'attuale scenario economico è contraddistinto dal binomio conoscenza-valore. Parte della letteratura manageriale [Drucker, 1998; Kogut e Zander, 1992; Micelli, 2000; Rullani, 1994] ha messo in evidenza come la conoscenza rappresenti la risorsa chiave per la generazione del vantaggio competitivo. In un mondo sempre più complesso e dinamico, la sfida competitiva si gioca sulla capacità dell'impresa di rispondere in modo flessibile ed originale alle richieste del mercato.

L'esperienza giapponese prima e i distretti industriali poi si sono caratterizzati, anche se in modo diverso, per l'attenzione e la valorizzazione delle conoscenze tacite maturate all'interno dei contesti di lavoro, come fonte di arricchimento del patrimonio cognitivo dell'impresa. Entrambe queste esperienze hanno messo in luce come l'innovazione sia un processo fortemente sociale, in cui la conoscenza emerge dal contributo dei lavoratori immersi all'interno di un contesto sociale e relazionale. La condivisione di una stessa pratica lavorativa, di obiettivi comuni, di uno stesso linguaggio, consentono la costruzione di vere e proprie comunità di pratica, in cui l'apprendimento si salda all'identità delle persone. In questo senso, la pratica deve essere intesa come un processo sociale in cui il fare si lega ad un contesto d'azione che struttura e dà significato al fare stesso [Wenger, 1998]. In sintesi, le comunità di pratica, formate da persone che condividono una stessa attività lavorativa (*practice*), sono il luogo sociale nel quale si

strutturano le dinamiche dialogiche ed interattive tra i membri, che sono alla base dei processi di produzione, selezione e diffusione della conoscenza [Micelli, 2000].

Per la loro stessa natura relazionale e sociale, le comunità si sviluppano spontaneamente al di fuori dell'organigramma aziendale e al di là delle intenzioni e delle volontà dell'impresa [Brown, Duguid, 1991]. Esse rappresentano una componente complementare alla struttura formale e gerarchica dell'organizzazione e contribuiscono in modo rilevante al suo funzionamento. L'esperienza dei tecnici Xerox mette in luce come l'incapacità delle procedure formali di intervento nella riparazione di macchine fotocopiatrici complesse e sofisticate, abbia condotto alla formazione di una comunità che aveva l'obiettivo di creare un network tra i tecnici, che consentisse di interpretare il comportamento anomalo delle macchine e di collaborare ad una possibile soluzione condividendo esperienze attraverso il racconto di storie (*story telling*) di successo (nella riparazione delle fotocopiatrici) [Orr, 1990].

A fronte dell'importanza e del ruolo delle comunità, l'impresa si trova di fronte ad una duplice sfida. Da un lato valorizzarne il contributo, identificando delle modalità attraverso cui il sapere accumulato dalle comunità può circolare all'interno dell'organizzazione. Dall'altro comprendere come le conoscenze distribuite possono tradursi in effetti positivi anche in ambiti diversi rispetto a quello della comunità nella quale la conoscenza è stata elaborata.

In questo senso, le nuove tecnologie sembrano giocare un ruolo chiave nella valorizzazione dei saperi distribuiti, attraverso il supporto di flussi comunicativi e dialoghi complessi tra persone. Nuove famiglie tecnologiche, come il groupware, hanno consentito alla grande impresa di favorire processi di condivisione e scambio della conoscenza, estendendo il sistema di dialoghi e di comunicazioni ad un insieme sempre più ampio di attori. Oltre a facilitare i meccanismi di distribuzione dell'informazione tra punti diversi e spazialmente distanti dell'organizzazione, le tecnologie di rete hanno permesso l'instaurarsi di dinamiche interattive ad alta ricchezza di contenuto tra lavoratori che condividono interessi e pratiche comuni.

Sulla base del potenziale messo a disposizione dalle nuove tecnologie, l'impresa deve impegnarsi in un processo di definizione e costruzione di linguaggi e semantiche condivise per consentire la comprensione e l'interpretazione della conoscenza al di fuori del contesto d'origine [Rullani, 1994].

Affrontare queste due sfide significa, anche, definire le modalità con cui l'organizzazione (struttura formale) e le comunità (struttura informale) definiscono e negoziano il proprio ruolo e lo specifico ambito d'azione. Organizzazione e comunità rispondono a logiche completamente differenti: la prima cerca di minimizzare i costi di coordinamento delle specializzazioni necessarie allo svolgimento dei processi tipici d'impresa, le seconde si fondano su pratiche distintive, come fattore di aggregazione tra persone, e sono contraddistinte da meccanismi identitari e modalità di selezione e trasferimento della conoscenza. La valorizzazione della comunità passa attraverso il suo riconoscimento all'interno dell'organizzazione [Wenger, McDermott, Snyder, 2002]. Il riconoscimento è tutt'altro che un processo scontato e dipende dal percorso evolutivo in cui si trova la comunità. Le modalità con le quali l'impresa può valorizzarne il contributo cambiano significativamente in relazione al fatto che la comunità si trovi in uno stato embrionale oppure di solido sviluppo. All'interno del quadro teorico della *knowledge economy*, quest'articolo si propone l'obiettivo di mettere in luce da un lato la significatività delle comunità di pratica in termini di apporto al patrimonio cognitivo dell'organizzazione; dall'altro i modi con cui l'impresa può riconoscere e valorizzare il ruolo delle comunità, attraverso la diffusione e l'utilizzazione della conoscenza in ambiti diversi rispetto a quello d'origine.

LE COMUNITÀ DI PRATICA

Il concetto di comunità di pratica si è sviluppato, storicamente, all'interno di un filone di ricerca di matrice sociologica ed antropologica che non si riconosceva più in una visione passiva del processo di apprendimento inteso come acquisizione di nozioni astratte e formali proposte da altri. Al contrario, all'apprendimento viene riconosciuta una natura decisamente attiva ed intimamente correlata al contesto di azione nel quale il singolo si trova ad operare [Lave, Wenger, 1991]. Rifacendosi esplicitamente alle posizioni dei sostenitori dell'azione situata [Suchman, 1987], il tema delle comunità di pratica mira non solo a sottolineare il ruolo e l'importanza dell'esperienza nei processi di apprendimento (intesa come coinvolgimento attivo in un contesto) ma soprattutto del tessuto sociale e relazionale che consente di rielaborare ed attribuire un senso all'esperienza maturata. Quest'impostazione metodologica coincide con un'interpretazione in chiave sociale dei meccanismi che innescano i processi di apprendimento. Sotto questa prospettiva, imparare non significa concentrarsi in specifiche ed esplicite attività di formazione ed istruzione, quanto partecipare pienamente ad un determinato ambito sociale. È proprio nel percorso svolto dal singolo nel cercare di essere riconosciuto come membro della comunità che si origina l'apprendimento, che coincide non solo con l'abilità nel saper svolgere in modo appropriato una determinata attività ma anche nell'aver interiorizzato linguaggio, valori e norme che caratterizzano la comunità stessa. Da questo punto di vista il concetto stesso di apprendistato, sebbene con profonde modifiche, smette di essere quel fenomeno tipico delle attività artigianali o legate principalmente all'acquisizione di un mestiere e diventa un elemento chiave per comprendere le modalità attraverso le quali si regola l'apprendimento. Lave e Wenger propongono il concetto di *Legitimate Peripheral Participation* (partecipazione periferica legittimata), versione evoluta dell'apprendistato, proprio a sottolineare come il percorso che porta il singolo a diventare parte effettiva della comunità coincide con la sperimentazione di forme parziali e periferiche di partecipazione. Un laureato in astrofisica deve compiere necessariamente un certo *lavoro* se vuole accreditarsi presso la comunità degli astrofisici. Per essere riconosciuto come tale, il giovane aspirante astrofisico dovrà dimostrare di possedere conoscenze e capacità che carat-

terizzano specificatamente questo profilo professionale. Calcolare le coordinate celesti come sapere interpretare i tracciati dei telescopi elettronici sono elementi che costituiscono parte della *practice* che bisogna dimostrare di possedere per essere ritenuti membri della comunità.

Le conseguenze di questa visione rinnovata dell'apprendimento emergono anche in merito alla natura ed al valore stesso della competenza, che non viene definita in modo astratto sulla base di principi formali, ma è intimamente ancorata ad una dimensione sociale. Gli elementi che distinguono un tecnico delle fotocopiatrici come competente sono elaborati in modo collettivo dai membri della comunità attivamente coinvolti nell'attività di riparazione. Solo chi partecipa a questa *practice* è in grado di determinare le modalità più efficaci di intervento e di risoluzione dei problemi in quanto frutto di una costruzione comune a partire da esperienze ed euristiche individuali. Da questo punto di vista, l'apprendimento non va inteso come un'acquisizione di conoscenze in sé (*learning about*), ma soprattutto come processo che modifica il comportamento del singolo e struttura la sua identità a partire dalle sue esperienze e dal significato che attribuisce al proprio fare, all'interno del contesto sociale di riferimento (*learning to be*) [Brown, Duguid, 2000]. Questa affermazione segnala il profondo legame tra l'apprendimento e l'identità intesa come risultato di una negoziazione di significati e di obiettivi tra il singolo e la comunità. Imparare significa acquisire, rispetto ad una determinata pratica, competenze ed abilità che vengono socialmente riconosciute [Brown, Duguid, 2000].

In sintesi, l'apprendimento da fatto squisitamente individuale e mentale diventa un fenomeno sociale e collettivo, dove le dinamiche cognitive sono inscindibili da quelle sociali. I processi che portano alla generazione di conoscenza diventano il frutto di un percorso di costruzione condivisa del mondo in cui le condizioni di esistenza del sapere sono rinnovate, costantemente, dal sistema sociale di riferimento [Micelli, 2000]. Da questo punto di vista è possibile pensare ad un apprendimento a livello di sistema sociale nel suo complesso in cui il contributo dei singoli in termini di innovazione e conoscenza diviene parte del patrimonio cognitivo collettivo. Saldare l'apprendimento e la generazione della conoscenza a dinamiche sociali e relazionali, che vengono costantemente ridefinite sulla base

dell'esperienza maturata all'interno di contesti differenti, significa connotare il lavoro cognitivo come partecipazione ad un processo di accumulazione e valorizzazione di saperi distribuiti [Micelli, 2002]. L'attivazione di questo processo di accumulazione progressiva del sapere si basa sulla definizione di appropriati ambiti sociali e sulla mobilitazione di meccanismi di identificazione: in questo senso partecipare ad un sistema sociale significa anche collaborare ad un percorso di generazione e rinnovazione della conoscenza, identificarsi significa collegare il contributo cognitivo del singolo alla costruzione dell'identità collettiva.

Dopo aver sviluppato il quadro teorico all'interno del quale si colloca il dibattito sulle comunità è opportuno parlare di questo fenomeno in modo più approfondito. Dovendo definire le comunità di pratica, possiamo dire, in prima approssimazione, che esse sono dei gruppi di persone accomunate dal coinvolgimento attivo nella stessa pratica. Il concetto di *practice* richiama quello del "fare" inserito all'interno di un contesto sociale e relazionale. La pratica non è solo relativa a delle azioni o a delle modalità di intervento concrete ma presidia il processo attraverso il quale il singolo attribuisce un senso alla propria esperienza del mondo. La possibilità di confrontarsi e di scambiarsi opinioni e pareri in merito ad una specifica attività contribuisce in modo significativo al processo di elaborazione collettiva di un significato dell'attività stessa. In questo senso, la conversazione tra musicisti relativa al modo con il quale affrontare determinati passaggi di una sinfonia diventa particolarmente rilevante in quanto parte di un processo di costruzione di senso della propria attività musicale. La pratica, quindi, non è semplicemente un mero insieme di procedure operative ma è fondativa dell'identità del singolo. È proprio attraverso il confronto con la pratica e con il contesto sociale e relazione che essa presuppone, che si origina e si forma l'identità dell'individuo in cui il riconoscersi nella specifica *practice* coincide con il riconoscimento di competenza proveniente dalla comunità nel suo complesso.

Come si evince da questo primo tentativo definitorio, gli aspetti più propriamente sociali e relazionali del concetto di comunità si sovrappongono a quelli invece relativi al "fare" che deriva dalla *practice*: si tratta di due insiemi che appaiano profondamente interrelati. Una comunità che non insista in una specifica *practice* si trasforma sostan-

zialmente in un gruppo o network di persone che più o meno assiduamente interagisce in merito agli argomenti ed ai temi più disparati. Al contrario la pratica, se non è sostenuta da un adeguato tessuto sociale e relazionale, porta all'isolamento ed all'esclusione da ogni possibilità di collaborazione e cooperazione con altri che sono impegnati nella stessa attività.

In entrambi i casi, i processi di apprendimento che si possono generare a partire dalla presenza di uno dei due elementi sopra citati, appaiono decisamente depotenziati rispetto a quelli che si possono scatenare all'interno delle comunità di pratica. Wenger definisce le comunità come veri e propri "sistemi sociali di apprendimento" [1998] che si sviluppano a partire da linguaggi, significati e identità condivise e che saldano il contributo individuale in termini di esperienza e conoscenza al patrimonio cognitivo della comunità nel suo complesso. Sotto questa prospettiva, le comunità dimostrano una forte propensione autopropulsiva caratterizzata da processi di condivisione di conoscenze e collaborazione per la risoluzione dei problemi tra i membri che la compongono. Gli elementi che qualificano le comunità di pratica sono tre: impegno reciproco, repertorio condiviso e impresa comune [Wenger, 1998]. Si tratta di caratteristiche che sono fortemente correlate tra loro: la reciprocità rappresenta l'elemento chiave che spiega la tipologia delle relazioni all'interno della comunità, il repertorio condiviso coincide con la reificazione collettiva delle conoscenze e delle esperienze maturate dai membri della comunità, e l'impresa comune denota la definizione di obiettivi da raggiungere in termini di professionalità e competenza che rappresentano la base attorno alla quale si struttura la partecipazione.

Una volta definite le comunità come sistemi sociali di apprendimento, restano da identificare i meccanismi che presidiano alla costruzione e alla condivisione delle conoscenze tra i partecipanti. Come abbiamo visto, la validità delle conoscenze maturate in seno alla comunità sono definite in modo negoziato dagli stessi membri attraverso la combinazione di processi di *partecipazione* e *reificazione* [Wenger, 1998]. Per partecipazione si intende il pieno coinvolgimento all'interno di una iniziativa sociale intesa come appartenenza (*belonging*) ad un ambito sociale. La reificazione coincide invece con l'attività di solidificazione e strutturazione di idee, valori, approcci, conoscenze elabo-

rati a partire dall'interazione tra i membri della comunità. La continua oscillazione tra questi due momenti (partecipazione e reificazione) determina in gran parte la capacità della comunità da un lato di rinnovare costantemente il proprio patrimonio cognitivo sotto forma di repertorio condiviso, dall'altro di inserire il contributo individuale all'interno di un percorso collettivo di valorizzazione e accumulazione di saperi ed esperienze. Proprio questo bilanciamento tra istanze contrapposte consente alla comunità di mantenere nel tempo una propria capacità propositiva ed innovativa, nella misura in cui, all'interno delle comunità, avviene possibile contaminare esperienze e conoscenze maturate in contesti differenti e selezionare quelle coerenti rispetto ad obiettivi condivisi.

ORGANIZZAZIONE E COMUNITÀ

Il tema delle comunità ha occupato e sta occupando molto posto nella letteratura manageriale di matrice americana. Il motivo che ha orientato l'attenzione di ricercatori e analisti verso le comunità è da ricercarsi in un più ampio tentativo di capire le modalità attraverso le quali le imprese di produzione di massa, da sempre concentrate verso il raggiungimento di grandi economie di scala e dell'efficienza in generale, possano recuperare sul fronte della flessibilità e dell'efficacia in risposta alle mutevoli esigenze del mercato. Si è posto l'accento sulle comunità proprio per sottolineare la presenza di un modello di organizzazione delle attività cognitive alternativo rispetto a quella della struttura accentrata e burocratica che caratterizza la grande impresa [Brown, Duguid, 2000]. In questo senso, le comunità si collocano all'interno di quella che viene interpretata come struttura "informale" che si affianca alla struttura formale (ad esempio l'organigramma) tipica dell'organizzazione. Le logiche e le dinamiche alle quali rispondono le comunità (identità, costruzione collettiva di senso, condivisione di conoscenza, pratica, ecc.) risultano profondamente diverse rispetto a quelle dell'organizzazione che è, invece, più interessata alla riduzione dei costi di coordinamento tra le diverse attività ed unità interne. Per questo motivo, comunità e organizzazione non necessariamente sono universi convergenti ma, al contrario, dimostrano a volte di procedere in parallelo se non in modo contrapposto.

Le forme attraverso le quali si struttura la relazione tra organizzazione e comunità

possono essere molteplici [Wenger, Snyder, 2000; Micelli, 2000]:

- La comunità può *non* essere *riconosciuta* dall'organizzazione formale e a volte perfino dagli stessi partecipanti i quali non sono consapevoli di essere parte di una comunità.
- La comunità si può volontariamente *celare* all'organizzazione anche se assume un peso rilevante per il successo dell'organizzazione stessa.
- La comunità può essere *legittimata* se riconosciuta come rilevante dall'organizzazione che ne incoraggia la partecipazione.
- La comunità viene *supportata* formalmente dall'organizzazione.
- La comunità viene istituzionalizzata e diventa parte della struttura formale dell'organizzazione.

Agli estremi di questo elenco, compaiono le forme di rapporto che sono meno fruttuose tanto per le comunità quanto per l'organizzazione. Se la comunità non viene riconosciuta come tale dall'organizzazione, diventa difficile una valorizzazione del suo contributo in termini di risorse cognitive e di esperienze che essa può apportare per un miglioramento dell'efficacia dell'impresa nel suo complesso. D'altro canto se gli stessi membri sono poco consapevoli di aver formato qualcosa di più di un network di persone, la comunità difficilmente potrà acquisire un ruolo significativo nella vita pro-

fessionale e lavorativa dei partecipanti. Nel caso in cui la comunità venisse di fatto istituzionalizzata, di fatto essa smetterebbe di essere una vera e propria comunità e non diventerebbe altro che una parte integrante della struttura formale.

Se ormai anche nella progettazione organizzativa è stata accolta l'idea di una reingegnerizzazione dei processi aziendali sulla base di network relazionali e di specifiche pratiche [Brown, Duguid, 2000], resta ancora da definire come la creazione delle comunità di pratica possa contribuire o sostituirsi a forme organizzative più tradizionali quali i team di progetto, le unità organizzative o funzionali, ecc. [Micelli, 2000]¹. Non si tratta tanto di vedere nella comunità una modalità antitetica di organizzazione in grado di soppiantare soluzioni che hanno fino a qui caratterizzato i modelli gestionali delle imprese. Piuttosto, appare più interessante ragionare in termini di complementarità e quindi di contributo che le comunità possono dare all'organizzazione. Sotto quest'ottica, è possibile pensare alle comunità come un *layer intermedio* che si frappone tra l'individuo e l'organizzazione. Da un lato l'organizzazione può far riferimento alla comunità come ad un patrimonio cognitivo e relazionale che può essere speso in modo funzionale all'interno di strutture tutt'altro che innovative. Proprio in questo modo Shell ha impiegato la comunità di in-

Tabella 1 - Adattamento da Wenger, McDermott e Snyder (2002)

DIFFERENZE TRA COMUNITÀ DI PRATICA ED ALTRE STRUTTURE ORGANIZZATIVE					
	Scopo	Appartenenza	Individuabilità dei confini	Motivi di aggregazione	Durata
Comunità di pratica	Scambiare conoscenza, sviluppare competenze	Partecipanti che si autoselezionano in base all'interesse per un tema	Scarsa	Passione, impegno ed identificazione con la comunità	Evoluzione
Gruppi	Erogare un servizio o prodotto	Selezionata dal manager del gruppo	Precisa	Obiettivi comuni legati ad uno specifico compito	Permanente
Team di progetto	Raggiungere un obiettivo determinato	Selezionata sulla base di competenze e responsabilità correlate all'obiettivo	Precisa	Obiettivi del progetto e momenti di verifica collettiva	Durata predeterminata (fino alla fine del progetto)
Comunità di interesse	Essere informati	Sulla base dell'interesse	Scarsa	Accesso alla informazione e affinità intellettuale	Evoluzione
Network informali	Scambiare informazioni con altri	In base alle relazioni di amicizia	Indefinita	Relazioni	Difficile individuazione

¹ Per una rassegna si veda Tabella 1.

gegneri interessati a vario titolo alla scoperta ed accertamento di nuovi bacini petroliferi. I membri di questa comunità non solo hanno iniziato a scambiarsi informazioni, conoscenze ed esperienze in merito alla practice comune ma hanno anche partecipato allo stesso tempo a business unit, team progettuali, ecc. Il fatto di partecipare alla comunità non esaurisce l'attività lavorativa e professionale di questi ingegneri, essi comunque manifestano delle molteplici appartenenze in quanto devono rispondere al proprio capo divisionale, oppure devono interagire con altre persone con esperienze e background professionale differente all'interno del proprio team. In questo senso, la possibilità di partecipare alla comunità consente agli ingegneri di accrescere la propria competenza e capacità di intervento, tutte qualità che possono essere spese proprio all'interno di forme organizzative più consolidate. Inoltre, le comunità rappresentano per l'individuo un punto di riferimento per l'acquisizione dell'identità e del corpus di conoscenza di cui è necessario impadronirsi per diventare un membro effettivo della comunità. Le comunità diventano l'ambito all'interno del quale l'individuo ha la possibilità di iniziare un percorso di apprendimento che lo porterà, al termine, ad incrementare ed arricchire il proprio bagaglio professionale senza che l'impresa abbia esplicitamente approvato dei programmi di formazione mirati. Il caso dei tecnici Xerox ha messo in evidenza come i neoassunti tecnici per la riparazione delle fotocopiatrici vedono nella comunità un interlocutore privilegiato e primario. Prima di essere un dipendente Xerox, un tecnico si sente un membro della comunità, alla quale costantemente fa riferimento nello svolgimento della propria attività lavorativa.

Ma se è vero che le comunità possono diventare un elemento significativo in quanto sono in grado di offrire il loro contributo operando in modo complementare rispetto alla struttura formale, è altrettanto vero che esse pongono un problema di appropriabilità e di gestione dei confini aziendali. Proprio per la natura relazionale e sociale legata alla pratica, le comunità mirano tendenzialmente ad aggregare profili professionali simili in modo indipendente rispetto all'organizzazione di provenienza. Diviene quindi possibile che ad una determinata comunità possano partecipare persone che non hanno nessun rapporto (diretto o indiretto) con l'impresa. In questo senso, spesso i confini della comunità non coincidono con

quelli aziendali e si proiettano al di fuori, coinvolgendo soggetti esterni e presupponendo la possibilità che parte del patrimonio cognitivo messo a punto della comunità possa essere utilizzato da altri. Se questo costituisce senza dubbio un rischio con il quale le imprese oggi sono chiamate a confrontarsi, esso può anche rappresentare un'opportunità in quanto, grazie alle comunità l'organizzazione, potrebbe acquisire conoscenze e saperi provenienti da contesti differenti altrimenti non raggiungibili, e che potrebbero contribuire a sostenere il vantaggio competitivo in termini di innovazione di prodotto e di processo.

LE SFIDE PER L'ORGANIZZAZIONE E IL RUOLO DELLE NUOVE TECNOLOGIE

Se le comunità, come è emerso nel paragrafo precedente, contribuiscono in modo rilevante, da un punto di vista cognitivo, sia a rendere l'organizzazione maggiormente flessibile, attraverso una maggiore adattabilità a variazioni del contesto di riferimento, ed efficace sostenendone la capacità innovativa, le sfide che l'impresa oggi si trova ad affrontare si giocano principalmente sul terreno delle modalità con le quali sostenere e valorizzare le comunità. In questo senso, l'organizzazione si trova a ricoprire una posizione delicata dovendo trovare una posizione di equilibrio tra estremi contrapposti: da un lato essa non può impedire la formazione di comunità di pratica che spontaneamente nascono al proprio interno, dall'altro può, invece, contribuire alla loro distruzione disperdendo un patrimonio cognitivo potenzialmente utile, adottando delle modalità di intervento inopportune. Come orientarsi all'interno di uno scenario così complesso?

Wenger, McDermott e Snyder [2002] propongono un modello di intervento che si basa essenzialmente su un approccio biologico al fenomeno delle comunità. Paragonandole esplicitamente a degli organismi viventi, questi autori identificano fasi di sviluppo e di evoluzione diverse della comunità, durante le quali il supporto ed il ruolo dell'organizzazione variano sensibilmente. Gli elementi che compongono il ciclo di vita della comunità sono principalmente: incubazione, sviluppo, maturazione, consolidamento e trasformazione. Relativamente alla fase che stanno attraversando, le comunità dimostrano di avere esigenze e necessità specifiche che, se non adeguatamente soddisfatte, possono precluderne l'ulteriore

sviluppo. Se, ad esempio, una determinata comunità si trova in una fase di incubazione, essa si presenterà sotto forma di un embrionale network relazionale che si è sviluppato a partire da un determinato tema o problema. In queste condizioni, affinché si possa formare una vera e propria comunità, diventa necessario definire con maggiore precisione gli argomenti sui quali le persone cominceranno a confrontarsi, cercare di coinvolgere un numero maggiore di partecipanti per il raggiungimento di una massa critica di utenti e determinare le esigenze cognitive e professionali dei membri. In merito a tutte queste necessità, l'impresa può svolgere un ruolo fondamentale, ad esempio mettendo a disposizione della comunità un coordinatore, ossia un catalizzatore delle dinamiche relazionali tra i partecipanti, oppure promuovendo la nascita della comunità all'interno dell'organizzazione per rendere più agevole il processo di acquisizione di un numero di partecipanti consistente.

Un'altra sfida che l'impresa si trova a dover affrontare è relativa alla capacità non solo di saper seguire le comunità durante la loro crescita ed affermazione, ma anche di saper far circolare i contenuti, in termini di conoscenze ed esperienze, al di fuori dei confini della comunità stessa in un più ampio circuito cognitivo e di innovazione. In questo senso, l'impresa si trova a svolgere un ruolo di *soggetto-ponte*, la cui primaria attività consiste nel governare un sistema complesso di accumulazione della conoscenza a partire dal contributo delle comunità che la compongono. L'organizzazione appare quindi coinvolta in una attività di produzione collettiva di senso (*sensemaking*) [Weick, 1995] che mira a ricomporre un quadro articolato in cui interlocutori (comunità, soggetti esterni, ecc.), che hanno finalità non necessariamente coincidenti con quelle complessive dell'organizzazione, possano fornire il loro contributo al sostenimento del vantaggio competitivo. A questo proposito, appare rilevante sottolineare il ruolo svolto dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nel supportare l'impresa nel processo di valorizzazione dei patrimoni cognitivi distribuiti sia all'interno della propria struttura (le 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, così come sono stati deli-

neati prima. Non si tratta solo di pensare ad un sostanziale abbattimento dei costi di comunicazione [Rullani, 1994], ma soprattutto alla possibilità di valorizzare forme distribuite di saperi. È proprio nel passaggio da sistemi accentrati di gestione della conoscenza, tipici dell'impresa di produzione di massa, a sistemi che consentono l'accumulazione di saperi periferici e contestuali che le tecnologie giocano un ruolo fondamentale. Esse sono il luogo non solo di attivazione di dinamiche sociali particolarmente ricche, ma anche dove la conoscenza generata ed elaborata in determinati contesti sociali può essere gestita in modo economicamente significativo, garantendone una sua valorizzazione in ambiti differenti rispetto a quelli che l'hanno generata. A questo proposito, il progetto sviluppato da Electrolux per i tecnici riparatori degli elettrodomestici per la ristorazione è particolarmente rilevante. Grazie alla progettazione di un sistema per la gestione elettronica (online) della nota tecnica di intervento, è stato possibile per Electrolux non solo poter disporre di un indice di difettosità dei propri prodotti sicuramente più realistico, ma anche di poter intervenire in modo tempestivo con delle opportune modifiche direttamente in produzione, per la sostituzione di alcuni componenti che si erano dimostrati problematici. Inoltre, sempre all'interno di questo progetto, Electrolux ha realizzato un ambiente online di discussione e confronto, attraverso il quale i tecnici di tutta Italia hanno potuto scambiarsi informazioni e conoscenze in merito alle modalità di intervento nella riparazione degli elettrodomestici. L'impiego di questi saperi ha consentito, allo stesso tempo, sia di migliorare il servizio offerto al cliente finale in termini di efficacia e rapidità degli interventi di riparazione eseguiti, sia il ripensamento della progettazione di alcuni elettrodomestici per facilitare il lavoro di smontatura e riparazione dei tecnici.

Sebbene le nuove tecnologie siano particolarmente potenti e consentano di rivedere la contabilità della gestione della conoscenza, una eccessiva focalizzazione sugli aspetti squisitamente tecnologici rischia di far perdere di vista l'obiettivo finale: la valorizzazione ed il supporto delle comunità. In questo senso, l'impiego di soluzioni tecnologiche deve avvenire all'interno di una più ampia strategia che richiede innovative modalità di intervento, nuove capacità manageriali ed organizzative, la definizione di ruoli e di figure professionali nuove. Il fallimento di alcuni progetti di *Knowledge Manage-*

ment [McDermott, 1999] può essere ricondotto proprio ad una mancanza di attenzione verso aspetti più propriamente gestionali e relazionali, che acquistano un'importanza fondamentale nel governo dei rapporti con fenomeni sociali particolarmente complessi come le comunità di pratica.

CONCLUSIONI

Le comunità, da concetto studiato principalmente all'interno di alcuni filoni di ricerca sociologica e antropologica, si stanno dimostrando un'opportunità per l'impresa nel percorso di sostegno del vantaggio competitivo, all'interno di uno scenario economico sempre più complesso e turbolento. Le dinamiche d'apprendimento che si innescano all'interno delle comunità, consentono l'accumulazione di un insieme di saperi e conoscenze che può essere valorizzato come un vero e proprio patrimonio cognitivo, al quale l'impresa può attingere

per aumentare la propria propensione innovativa. La possibilità che le comunità hanno di incidere nelle performance complessive dell'organizzazione, coincide con la capacità dell'impresa di saperle supportare adeguatamente in riferimento alle loro necessità di sviluppo. Non si tratta semplicemente di essere partecipi all'evoluzione di ogni singola comunità, ma piuttosto di cercare di veicolare il corpus di saperi e conoscenze legato ad una *practice* all'interno di un percorso più ampio di accumulazione del sapere. In questo senso, le nuove tecnologie rappresentano l'elemento che consente di organizzare dei circuiti di valorizzazione di forme distribuite della conoscenza che siano sostenibili da un punto di vista economico. Il ruolo che le tecnologie svolgono va sempre interpretato all'interno di un percorso strategico che sappia combinare aspetti tecnologici con quelli più propriamente gestionali e manageriali.

riferimenti bibliografici

- Bell D., (1973), *The coming of post-industrial society*, Basic Books, New York.
- Bettiol M., De Pietro L. (2002), Comunità professionali online: nuovi baricentri per l'innovazione e la formazione, *Economia e Società Regionale* (in corso di pubblicazione).
- Brown J.S., Duguid P. (1991), Organizational Learning and Communities-of-practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation, *Organization Science*, Vol. 2, n.1.
- Brown J.S., Duguid P. (2000), *The social life of information*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- De Pietro L., (2000), Knowledge Management territoriale: oltre la formazione continua, in Micelli S., Di Maria E., (a cura di) (2000), *Distretti industriali e tecnologie di rete: progettare la convergenza*, Franco Angeli, Milano.
- De Pietro L. (2001), Comunità ed imprese: l'esperienza di 4 comunità di professionisti delle aziende del nord, in Biolghini D., *Netlearning2*, ETAS, Milano.
- Drucker P.F. (1988), The coming of the new organization, *Harvard Business Review*, January-February.
- Kogut B, Zander U. (1992), Knowledge of the firm, combinative capabilities, and replication of technology, *Organization Science*, vol 3, n. 3, pp 383-397.
- Lave J., Wenger E. (1991), *Situated Learning*, Cambridge University Press, Cambridge, Mass.
- McDermott R. (1999), Why Information Technology inspired but cannot deliver knowledge management, *California Management Review*, Summer.
- Micelli S. (2000), *Imprese, reti, comunità virtuali*, Etaslibri, Milano.
- Micelli S., De Pietro L. (2000), Comunità professionali, in Costa e Rullani, *Il Maestro e la Rete*, Etas Libri, Milano.
- Orr J. (1990), Sharing Knowledge, Celebrating Identity: Community Memory in a Service Culture, in Middleton D., Edwards D.(eds), *Collective Remembering*, Sage Publication, Londra.
- Rullani E. (1994), Il valore della conoscenza, *Economia e politica industriale*, n. 82.
- Rullani E., Romano L. (a cura di) (1998), *Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*, Etaslibri, Milano.
- Suchman L.A. (1987), *Plans and situated action: The problem of human-machine communication*, Cambridge University Press, NY.
- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Wenger E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Wenger E., McDermott R., Snyder W. (2002), *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press, Cambridge, Massachusetts.