

## "Le Comunità di Pratica favoriscono il Knowledge Management..."

*...ovvero l'innovazione e l'apprendimento individuale ed organizzativo*

*Marco Bianchini*

### **Premessa**

Il Knowledge Management, come sostenuto da Peter Senge con "La quinta disciplina" (1990), deve garantire l'asestamento di una struttura aziendale intelligentemente flessibile, pronta ad adattarsi ai diversificati contesti con cui verrà in contatto nell'attività del proprio business. Inoltre, il KM, come prospettato da Nonaka e Takeuchi in "The knowledge creating company" (1995), deve assicurare la standardizzazione dei processi di conversione/trasformazione della conoscenza in prodotti e processi produttivi.

Se queste sono le premesse teoriche del KM, la prima domanda che un attento lettore si può logicamente porre è: *queste teorie nella pratica aziendale come si possono realizzare?*

Etienne Wenger, massimo esperto in materia di *Comunità di Pratica*, sostiene che "...la conoscenza umana è un atto sociale valorizzabile".

La risposta alla domanda precedente, quindi, può essere: *coltivando Comunità di Pratica*. Attraverso le quali all'interno di realtà aziendali complesse e non la conoscenza viene valorizzata utilizzando reti di relazioni informali, senza alcuna imposizione dall'alto.

Si può ora immaginare come un sistema di KM inserito in un ambiente organizzativo caratterizzato dalla presenza di Comunità di Pratica sia facilmente accettato e condiviso in quanto le persone/i lavoratori vengono reputati clienti da soddisfare e non dipendenti da obbligare.

### **Cosa sono le Comunità di Pratica**

E. Wenger<sup>1</sup> definisce le Comunità di Pratica (CoP) come: "gruppi di persone tenuti assieme in modo informale da una comune attività e da ciò che hanno appreso a seguito di tale coinvolgimento".

Massimo Tomassini<sup>2</sup> le definisce delle "aggregazioni informali di limitate dimensioni, all'interno di contesti organizzativi più ampi i cui membri condividono modalità di azione e interpretazione della realtà in cui operano".

Mariano Corso<sup>3</sup>, prendendo spunto dalle ricerche di Wenger, dà una definizione più articolata delle CoP facendo emergere 3 elementi distintivi: il Dominio, la Pratica e la Comunità. "Le comunità di pratica sono gruppi di persone che: condividono un interesse comune, un set di problemi o una passione rispetto ad un certo argomento (*Dominio*), approfondiscono la conoscenza e la comprensione di questi aspetti (*Pratica*) attraverso l'interazione e l'impegno reciproco (*Comunità*)".

Associando le tre definizioni basilari qui riportate è possibile comprendere la natura e il funzionamento delle CoP, in particolare si stabilisce che la loro costituzione non è frutto di

una pianificazione ma deriva semplicemente dalla condivisione di un lavoro, un problema, un interesse, ecc. che porta più individui al confronto reciproco attraverso un'interazione informale per mezzo della quale ci si scambiano conoscenze per accrescere il proprio livello di competenza in materia e di conseguenza quello della comunità.

Terreno fertile per le CoP sono le realtà aziendali di grandi dimensioni in cui si possono costituire  $n$  CoP per  $n$  attività differenti, le “costellazione di CoP”<sup>4</sup>, i cui membri risultano essere interscambiabili in base alle conoscenze possedute e al livello di coinvolgimento nelle singole comunità. Inconsapevolmente i membri delle CoP accrescendo le proprie competenze possono elevare il livello professionale e qualitativo dell'impresa di cui fanno parte.

Le caratteristiche peculiari delle CoP, ciò che le distingue dalle altre forme di aggregazione aziendale come i Gruppi di lavoro, i Team di Progetto e i Network informali, sono, come definite da E. Wenger<sup>5</sup>:

- *l'impegno in una qualsiasi attività* – ovvero la realizzazione di una intrapresa comune, intesa come tale dai suoi membri e negoziata nei suoi diversi aspetti;
- *la forte coesione sociale che le unisce* – ovvero l'esistenza di un impegno reciproco tra i membri, i quali si sentono legati da una comune identità all'interno di una determinata identità sociale;
- *la condivisione di una cultura specifica* – ovvero la presenza di un repertorio condiviso di risorse comuni sviluppato nel tempo, ossia linguaggi, stili di azione, sensibilità, modalità ricorrenti di azione e pensiero.

I membri di una CoP collaborano guidati da un senso di appartenenza frutto della condivisione di una determinata cultura, di un linguaggio, di un vocabolario, di un modo di esprimersi, di una stessa modalità di interpretazione degli eventi che si presentano, quasi fossero un unico “organismo vivente” che si adatta e si evolve seguendo una logica evolucionistica. Il risultato è la creazione di nuova conoscenza attraverso un “apprendimento organico” della CoP.

Le CoP generano valore per gli individui e per l'organizzazione in diversi modi:<sup>6</sup>

- identificando, migliorando e prospettando nuove aree di sviluppo e nuove strategie d'impresa;
- contribuendo a risolvere velocemente i problemi (ogni membro conosce a chi chiedere aiuto per focalizzare un problema e il modo di risolverlo);
- trasferendo rapidamente le *best practices* attraverso la rappresentazione di un Forum di condivisione e diffusione all'interno dell'impresa, del gruppo e del settore;
- sviluppando e migliorando le competenze professionali di ogni lavoratore tramite il modello “artigianale”, in cui l'apprendista impara dal suo “maestro di mestiere”. Un efficace e duraturo apprendimento del singolo dipende dalla disponibilità dei colleghi più esperti e dalla loro capacità di agire come *coaches*.

### **Innovazione e apprendimento individuale ed organizzativo**

Dopo aver appreso che cosa sono le CoP si può affermare che: “il solo fatto di esistere per una CoP significa generare innovazione, che in termini pratici può significare il miglioramento delle modalità di risoluzione di un problema oppure lo sviluppo di un nuovo processo produttivo più efficace ed efficiente o ancora la creazione di un nuovo prodotto”. Chi partecipa ad una CoP è consapevole di appartenere ad una “comunità” che definire di lavoro è limitativa, perché il membro di una CoP ogni giorno o meglio ogni ora può imparare, apprendere nuove informazioni, nuove conoscenze, nuovi modi di fare e di agire

in modo completamente destrutturato attraverso la “solidarietà” reciproca e la messa in comune delle competenze individuali.

La “nuova conoscenza” quale soluzione di un “problema comune” appartiene alle CoP, come singola entità, e ai suoi componenti, i quali riescono a formalizzarla attraverso la “pratica”, di facile trasferibilità all’interno dell’impresa, che può così accrescere le proprie competenze (*apprendimento organizzativo*).

La capacità di apprendere rapidamente da parte delle CoP le rende delle “macchine da competizione” in fatto di risolvere problemi impreveduti nel minor tempo possibile.

Come può avvenire tutto questo?

Per comprenderlo è necessario scoprire il funzionamento delle CoP.

*La partecipazione alle CoP inizia dalla “periferia” e procede successivamente attraverso una serie di gradi sino ad arrivare al centro della “comunità”, ed essere riconosciuti come pienamente membri della comunità.*<sup>7</sup>

Ciò significa che un nuovo lavoratore quando fa il suo ingresso in una CoP viene posto ai margini della comunità per svolgere attività elementari, successivamente in base al suo impegno, alla sua disponibilità e alla sua capacità di comunicare direttamente con gli “esperti” della comunità gli verranno assegnate attività sempre più complesse sino ad apprendere la “pratica” degli esperti e quindi giungere al centro della comunità in cui è possibile condividere il bagaglio di competenze della CoP e in cui è necessario mettere a disposizione della CoP le proprie competenze ed esperienze.

A questo punto è possibile definire le dinamiche di interazione di una CoP in quattro fasi:<sup>8</sup>

1. la **comunicazione** – fase in cui ci si scambia domande e risposte supportandosi reciprocamente nel lavoro quotidiano, solitamente ci si trova nello stesso ambito professionale con una certa eterogeneità del livello di esperienza. In questa fase iniziale si sviluppa un senso di “aiuto reciproco” nel breve periodo.
2. la **condivisione** – fase in cui si hanno interessi comuni per i quali si hanno risorse comuni alle quali far riferimento per risolvere ciascuno i propri problemi, interagendo con persone che provengono da ambiti disciplinari simili si migliora la formazione personale. In questa fase si sviluppa l’“apprendimento individuale” nel lungo periodo.
3. la **collaborazione** – fase in cui si ha un problema comune da risolvere separatamente ma avvalendosi del supporto reciproco, solitamente si è tutti attori dello stesso processo e la finalità è quella di migliorare continuamente le prestazioni del processo. In questa fase si sviluppa il “supporto ai processi” aziendali nel breve periodo.
4. la **cooperazione** – fase in cui si lavora per produrre un unico “prodotto” (che può identificarsi in un prodotto, un servizio, un progetto, ecc.) e il risultato dovrà essere il migliore da ogni punto di vista scartando le proposte inadeguate, così facendo si sviluppano le capacità innovative dell’impresa. In questa fase si sviluppa l’“apprendimento organizzativo” nel lungo periodo.

## Il ruolo del Management

Le CoP sono: *“emergenti, auto-organizzate con obiettivi e strategie autonome, prescindono da confini organizzativi” (M. Corso).*

Il Management in questo caso può partecipare, incoraggiare, supportare, incentivare e ricavarne i risultati ma non dovrà mai commettere l’errore di volerle controllare o addirittura possedere.

Quello che deve fare è stimolarne la nascita e coltivarne la crescita supportando persone che condividono un interesse comune, indirizzando l'interesse di una CoP verso obiettivi aziendali, stimolando la creazione di un senso di appartenenza, facilitando la comunicazione e la condivisione di informazioni e conoscenze, incoraggiando l'utilizzo della più avanzata tecnologia per la comunicazione.

Schematizzando il ruolo del Management nelle CoP ecco un elenco delle cose da "fare" e da "non fare":<sup>9</sup>

➤ *cosa fare*

- ✓ identificare la potenziale CoP, o meglio quei soggetti che potrebbero per esempio essere in grado di aumentare le capacità strategiche dell'impresa o del gruppo, oppure quei soggetti in possesso di particolari abilità, esperienza e talento nel risolvere problematiche di tipo organizzativo, tecnico e di servizio;
- ✓ riconoscere l'esistenza, l'importanza e le potenzialità delle CoP assegnando loro le risorse necessarie per il loro sviluppo;
- ✓ fornire un'infrastruttura tecnologica in grado di consentire ai membri delle Cop di applicare realmente le loro competenze;
- ✓ fornire le tecnologie di comunicazione più efficaci in grado di facilitare le modalità spontanee di apprendimento individuale/organizzativo;
- ✓ curare il lay-out degli uffici, degli spazi di socializzazione generando i presupposti per facilitare i modi in cui le persone stanno insieme;
- ✓ fare formazione in modo bilanciato, sviluppando contenuti trasmessi da esperti di varia natura dall'esterno e valorizzando gli apprendimenti dalla pratica;
- ✓ utilizzare metodi non tradizionali di valutazione del valore delle CoP per l'impresa, comprendendo le complesse relazioni che scaturiscono dalla relazione tra attività conoscenze e performance.

➤ *cosa non fare*

- ✓ evitare i rischi di una istituzionalizzazione, i riconoscimenti formali snaturano le comunità. Non si possono creare comunità per ordine di servizio e non possono nemmeno essere oggetto di statuizioni di tipo formale;
- ✓ evitare la realizzazione di forme di sostegno intrusivo alle comunità. *"Non sottoporre i potenziali innovatori all'influenza restrittiva delle ipotesi dominanti (routine)" (Brown e Duguid);*
- ✓ evitare di limitarsi a dotare le persone di un PC e collegarle alla rete (si rischia la disaffezione alla tecnologia);
- ✓ evitare di premiare le persone esclusivamente per quello che conoscono (si rischia la creazione di tanti "orticelli" indipendenti);
- ✓ evitare di fare formazione realizzando semplici corsi di trasmissione di conoscenze consolidate.

## **Conclusioni**

Giunti al termine di questo breve viaggio nel mondo delle CoP si rende necessario fare un esempio concreto.

*Uno dei più conosciuti esempi di CoP è quella che si è affermata all'interno della Xerox Corporation in relazione alla riparazione delle "macchine per fotocopie". I problemi*

*riscontrati dai tecnici Xerox nella riparazione delle fotocopiatrici e le soluzioni prospettate venivano condivisi con un gruppo di altri tecnici particolarmente specializzati tramite un diffuso Network. Questo gruppo che si interessava spontaneamente alle problematiche poste dai colleghi, ha contribuito direttamente a fornire nuove soluzioni (metodi di diagnosi, tecniche di intervento, materiali e così via) finalizzate a migliorare l'efficienza e l'efficacia degli interventi di riparazione.*

*In questo modo si sono rilevati dei notevoli miglioramenti in termini di tempi e qualità degli interventi di riparazione delle fotocopiatrici Xerox.*

*La CoP dei tecnici Xerox è stata costituita per larga parte da lavoratori volontari con l'obiettivo di condividere le reciproche esperienze lavorative, si è costituita in maniera informale e senza alcuna programmazione/pianificazione aziendale. L'impatto del contributo offerto da questa attività sulla Customer Satisfaction e sugli affari della Xerox nel corso degli ultimi dieci anni ha raggiunto un valore inestimabile.<sup>10</sup>*

Il valore prodotto dalle CoP può essere ulteriormente potenziato dalle aziende attraverso una loro metamorfosi che prevede un'organizzazione sempre più destrutturata con organigrammi piatti i cui confini organizzativi non devono essere ben definiti e la comunicazione interna ed esterna deve utilizzare canali diretti orizzontali.

Il futuro dell'azienda innovativa sarà quello di essere una Comunità di Pratica composta a sua volta da tante CoP i cui confini di "proprietà" si confondono con il mondo esterno.

Le CoP presto non avranno più confini spazio-temporali grazie alle potenzialità delle nuove tecnologie informatiche che consentono ad esempio di tradurre il "parlato" in testo scritto, di trasformare ciò che risulta essere una pratica tacita in una pratica esplicita e documentabile, di condividere il patrimonio conoscitivo ed esperienziale del singolo con l'intera organizzazione.

La CoP può fallire, anche se il Management non ha interferito sul suo controllo, quando si creano al suo interno dei "dissapori" che portano i suoi membri all'antagonismo e di conseguenza alla mancanza di cooperazione e alla creazione di divergenze nelle finalità.

Il fattore umano in questo caso è spesso incontrollabile e come una CoP nasce spontaneamente dalla volontà di più persone, questa può morire altrettanto spontaneamente se un suo "ingranaggio" si inceppa.

---

## Note Bibliografiche

---

<sup>1</sup> Maurizio Agelli "L'approccio al Knowledge Management del programma di azioni innovative della Regione Sardegna DIESIS: comunità di Pratica e Classificazione della Conoscenza" Webmagazine sulla formazione Anno V – N.33 marzo 2005

<sup>2</sup> Massimo Tomassini "Comunità di pratica e reti professionali" Presentazione di una metodologia di autovalutazione dell'apprendimento organizzativo applicata al sistema sanitario dell'Emilia Romagna su [www.webquest.it](http://www.webquest.it)

<sup>3</sup> Mariano Corso del Politecnico di Milano su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

<sup>4</sup> M. Tomassini (op. cit.)

<sup>5</sup> Etienne Wenger "Communities of practice a brief introduction" su [www.ewenger.com](http://www.ewenger.com)

"Comunità di pratica: apprendimento e innovazione" su [www.logo2000.it](http://www.logo2000.it)

M. Tomassini (op. cit.)

<sup>6</sup> Demetrio Macheda "Che cosa sono e come funzionano le comunità di pratica?" gennaio 2002 su [www.wbt.it](http://www.wbt.it)

<sup>7</sup> M. Tomassini (op. cit.)

<sup>8</sup> A. Calvani "Comunità di pratica e di apprendimento" Università degli Studi di Firenze su [www.formare.erickson.it](http://www.formare.erickson.it)

M. Corso (op. cit.)

<sup>9</sup> M. Tomassini (op. cit.)

Demetrio Macheda (op. cit.)

"Comunità di pratica: apprendimento e innovazione" su [www.logo2000.it](http://www.logo2000.it)

<sup>10</sup> Demetrio Macheda (op. cit.)