

La conoscenza, il sapere e l'apprendimento nelle comunità di pratica

Editoriale di *Silvia Gherardi*

L'intenzione di questo editoriale è di richiamare l'attenzione dei lettori di *Studi Organizzativi* su un tema che è presente nella rivista fin dal primo numero di questa nuova serie e che, a partire da questo numero, costituirà un filone di riflessione che la rivista desidera avviare in modo sistematico e mantenere sempre aperto. Il tema è costituito dal ruolo del sapere, della conoscenza e dell'apprendimento nelle organizzazioni e negli studi organizzativi.

Si tratta dunque di una topica certamente non nuova e forse neanche innovativa, ma che sta al centro del dibattito da numerosi anni e che durante questo periodo di tempo ha continuato ad essere rinnovata ed innovata grazie ad una pluralità di contributi disciplinari diversi. Un tema, dunque, che fa la sua apparizione sotto l'etichetta di "apprendimento organizzativo" nei lavori di March, Simon e Cyert (in varia combinazione fra di loro) intorno agli anni Sessanta ed entro un modo particolare di declinare la teoria delle decisioni e gli studi organizzativi. Per qualche tempo rimane un tema marginale, seppure sempre presente, entro il dibattito internazionale ed il suo baricentro ideale di riferimento, negli anni Settanta, si colloca intorno al lavoro di Argyris e Schön e quindi in riferimento alla psicologia cognitiva. È solo nell'ultimo decennio che l'apprendimento organizzativo, quale metafora della relazione fra organizzazione e conoscenza, riappare per collocarsi al centro del dibattito, come testimoniano sia l'espandersi vertiginoso della letteratura, sia la diversità delle discipline che ora se ne occupano. Centrale a questo proposito è stata l'appropriazione di questo tema da parte delle discipline economiche che lo hanno ribattezzato con l'etichetta "*economics of knowledge*" e delle teorie manageriali che hanno messo a fuoco la specifica tematica delle modalità di *knowledge management*. In queste rappresentazioni disciplinari la conoscenza è considerata una risorsa *tout court*, accanto ad altre risorse. Gli studi sociologici del

lavoro e delle relazioni industriali hanno poi circoscritto una ulteriore arena intellettuale attorno alle trasformazioni del lavoro e delle relazioni di lavoro, quando sulla scena sono apparsi i *knowledge workers* quale fenomeno sociale numericamente rilevante.

La pluridisciplinarietà con cui il tema è stato affrontato, e continua ad essere studiato, lo colloca a pieno titolo al centro del dibattito degli studi organizzativi, studi che idealmente tendono proprio ad occuparsi di “organizzazione” in un’ottica interdisciplinare e multidisciplinare. Pertanto questo tema ben si presta ad una pluralità di letture e di interpretazioni che trascendano la sterile guerra tra paradigmi, se solo gli studiosi del campo si rendono disponibili ad assumere un atteggiamento mentale da “ginnasta”, che cambia punto di vista per vedere in modo più complesso lo stesso fenomeno e, così facendo, si rende conto di osservare fenomeni diversi alla cui creazione contribuisce attivamente.

La crescita dell’interesse, pratico e teorico, del campo può essere ricondotta ad almeno tre fattori esterni: la velocità del cambiamento tecnologico, la globalizzazione dell’economia e l’aumento della competizione fra organizzazioni. Tutti gli articoli contenuti nel numero presente, sebbene con accenti diversi e da prospettive situate, vi fanno implicitamente o esplicitamente riferimento. È da sottolineare come l’interesse verso il sapere e la conoscenza in ambito organizzativo, e sotto la pressione dei fattori contestuali appena menzionati, si sia diffuso contemporaneamente tanto in ambito accademico, quanto nel mondo degli affari, quanto in quello della consulenza. Nel mondo dei *practitioners* la diffusione è stata favorita dall’apparire di alcune pubblicazioni (valga per tutte il libro di Senge) che sono state molto influenti anche al fine di consolidare una moda e una immagine culturale sotto forma di identità: la *learning organization*. Nel mondo accademico le cose sono state un po’ diverse, sia che il tema sia stato adottato per la sua rilevanza intrinseca, sia che si sia imposto di riflesso per il valore che ad esso veniva attribuito nel mondo delle organizzazioni. In entrambi i casi le conseguenze sono state di due tipi: confusione dovuta al gran numero di autori/attori improvvisamente attivi nello stesso campo e ipersemplificazione del fenomeno studiato. A questi effetti non intenzionali si può porre rimedio favorendo il dialogo interno fra contributi diversi e rendendo esplicite le opzioni metodologiche degli autori. Infatti anche il linguaggio con cui le discipline scientifiche descrivono ed interpretano gli oggetti di studio ha la sua importanza ed è carico di conseguenze.

Un esempio paradigmatico è costituito proprio dal dominio semantico del concetto di apprendimento a confronto con quello di *knowing*. La svolta semantica che dal predominio dell’etichetta “apprendimento” si indirizza a quella di “*knowledge*”, parola che tende a rimanere nella forma inglese tanto nella nostra lingua, quanto in altre, è indicativa di un mutamento disciplinare che progressivamente lascia dietro di sé le modalità di rappresen-

tazione del fenomeno “apprendimento” quale processo individuale, cognitivo e/o psicologico a favore di rappresentazioni maggiormente sociali, distribuite, collettive, attivate entro contesti di attività, ambiti culturali e simbolici, con la mediazione di vecchie e nuove tecnologie e modalità di organizzazione del lavoro. Il conoscere ed il sapere lasciano per così dire il luogo privilegiato dell’attività cognitiva: la testa delle persone. Anche la cognizione viene vista come attività collettiva, socialmente distribuita e organizzata, ed anche il corpo partecipa al sapere, sia per quanto trattiene sotto forma di schemi corporali entro la conoscenza tacita, sia per quanto percepisce ed elabora sotto forma di comprensione estetica. La separazione cartesiana di mente e corpo collassa se nel sapere pratico anche i cinque sensi diventano produttori di conoscenza sensibile. Infatti, qualora l’apprendere non costituisca una attività separata rispetto al lavorare, organizzare ed innovare nella pratica lavorativa, fare e pensare, sapere con l’intelletto e sapere con il corpo, pensiero astratto e comprensione estetica diventano inseparabili componenti di un “fare” situato entro una pratica contingente.

Questa svolta semantica ha riscoperto una categoria filosofica antica – la prassi – e con essa la rivalutazione del sapere pratico, a torto ritenuto una forma minore o una mera applicazione del sapere scientifico. Il sapere pratico non solo acquisisce una maggiore rispettabilità quale forma della conoscenza, ma diviene centrale nel dibattito quale legame sociale che tiene insieme una comunità formata da un comune “fare”. Una pratica lavorativa è anche una pratica sociale ed il corso di azione che una pratica esprime spesso non si arresta ai confini di una singola organizzazione così che lavoro, organizzazione e società diventano presenti ed interconnessi. Il concetto di pratica – e della comunità che attorno ad essa si forma (o non si forma!) – consente di articolare tanto la spazialità della conoscenza-in-uso, quanto la materialità del processo di costruzione del sapere. Nella lingua inglese questa svolta semantica è stata segnalata ulteriormente dall’apparire del termine *knowing* accanto – e a volte in opposizione – a quello di *knowledge*.

I lettori abituali di *Studi Organizzativi* hanno già visto apparire nei numeri precedenti alcuni contributi che hanno iniziato una immaginaria conversazione a partire da punti di vista specifici. Ad esempio l’articolo di Cristina Zuccheromaglio (nel numero 1/99) e quello di Frank Blackler (nel numero 3/99) sono entrambi riconducibili allo stesso filone teorico – quello dell’*Activity System* – che suggerisce una metodologia di analisi della produzione di sapere situato, a partire dalla considerazione dei contesti di lavoro quali sistemi di attività. Un altro tema, che corre trasversalmente a più contributi, è rappresentato dal ruolo della conoscenza nelle relazioni interorganizzative o nell’organizzazione a rete. La riflessione su questo tema è ampiamente sviluppata nel numero 2/99, numero in cui inizia ad essere presente il concetto di comunità di pratica, nell’articolo di Maurizio Catino, e la conoscenza è posta in relazione con la cooperazione e la comunicazione, nell’articolo di Federico Butera.

Nel numero presente, pur non essendo un numero monografico, molti contributi portano avanti la conversazione già avviata e la situano entro contesti e tradizioni intellettuali specifiche che illustreremo brevemente per favorire la collocazione degli autori.

Gli articoli “ospitati” in questo numero rappresentano innanzitutto due autori di particolare prestigio. L’articolo di Etienne Wenger riveste una importanza particolare perché al momento attuale costituisce la più esplicita declinazione manageriale del concetto di comunità di pratica, fatta ad opera di chi viene internazionalmente indicato come l’autore di riferimento per un filone di studi che si era mosso a partire dall’antropologia, verso una teorizzazione organizzativa ed infine verso una applicazione consulenziale, in linea con i cambiamenti nella collocazione lavorativa dell’autore. L’articolo proviene a sua volta da un numero monografico – curato da chi scrive – della rivista *Organization* dedicato al *Knowing in practice* che sta per essere pubblicato in contemporanea e che raccoglie i contributi teorici di quei filoni che al momento attuale convergono verso una teoria dell’apprendimento basato sulla pratica: la prospettiva culturale, la teoria dell’apprendimento situato (al cui interno si colloca il concetto di comunità di pratica), l’*Activity System*, l’*Actor-Network Theory*. Il merito principale del contributo di Wenger qui presentato risiede nell’illustrare come il concetto di comunità di pratica possa essere declinato anche in termini applicativi e di conseguenza impiegato a fini di sviluppo organizzativo.

Il secondo contributo ospitato costituisce un omaggio postumo a Barry Turner, che nell’ultimo periodo della sua vita stava lavorando ad una estensione dell’apprendimento organizzativo verso il campo degli incidenti industriali e dell’apprendimento della cultura della sicurezza. Si tratta della pubblicazione di un pezzo inedito che l’autore aveva discusso per la prima volta in Italia, in un convegno a Palermo. La tesi presentata nell’articolo chiama ad un abbandono dei modelli cibernetici applicati all’apprendimento organizzativo per fondare una concezione di un “nuovo apprendimento” in cui la conoscenza – e ciò che non è ancora conosciuto – possano essere compresenti. Presi nel loro insieme questi due articoli fanno vedere come il concetto di organizzazione, in quanto *Corporate Actor*, venga dissolto a favore di una immagine non unitaria di organizzazione o di organizzazione quale comunità di comunità di pratica.

La riflessione sulla letteratura che fonda un approccio teorico *practice-based* e sulle metodologie di analisi empirica delle comunità di pratica sono riprese in due ulteriori contributi. Il contributo a cui ha lavorato la sottoscritta intende proporre una riflessione sul concetto di pratica quale unità di analisi in cui collocare sia la costruzione immateriale del sapere sia la sua materialità. Implicitamente si vuole invitare il lettore a vedere nella pratica il momento di realizzazione della comunità che alla pratica dà vita, ma che dalla pratica stessa è originata. È curioso infatti osservare come

in autori diversi si metta l'accento ora sul termine comunità, ora sul termine pratica, sebbene si faccia riferimento a quello che è un concetto unitario: la comunità di pratica. Se il termine diviene sbilanciato verso la comunità si assiste ad un ritorno alle tematiche della solidarietà primaria, viceversa se il termine preponderante è la pratica si assiste ad un ritorno dei temi marxiani sul potere trasformativo del legame fra lavoro e natura.

L'ambiguità del concetto di *knowing-in-practice* è infine ben illustrato nella ricerca etnografica di Attila Bruni che ha per oggetto le pratiche di socializzazione ad un progetto di consulenza di una giovane "apprendista" consulente. Qualora si indaghi nella strutturazione quotidiana delle pratiche di una comunità alla ricerca del soggetto (e delle strategie) che concretamente realizzano il *management* delle conoscenze, si potrà articolare la connessione fra le routine organizzative che prescrivono o pre-figurano il controllo dall'esterno attraverso il sedimentarsi di pratiche canoniche, il controllo collettivo della comunità che inventa schemi di gioco per introdurre/proteggere pratiche non canoniche e l'appropriazione individuale della conoscenza sia tecnica che relazionale da parte del novizio. A questo complesso processo di *management*, in cui il controllo diviene l'oggetto di negoziazione, non è estraneo neppure il cliente, tradizionalmente soggetto non considerato fra gli attori nel gioco dell'innovazione.

Ci auguriamo che il numero presente solleciti ulteriori riflessioni e che molte più voci possano essere udite in una conversazione che è iniziata molto tempo fa, ma che sicuramente andrà ancora avanti.

