

## Che cos'è?

Con *comunità di pratiche* si definisce quel contesto lavorativo dove il team concorda l'azione aziendale finalizzata ad una serie di "buone pratiche" che valorizzino le persone, le loro conoscenze, il patto etico che le unisce. Gruppi di persone che all'interno di un'azienda svolgono attività affini ed interagiscono tra di loro, anche in maniera informale.

Al centro di una comunità di pratiche c'è, indubbiamente, il valore della condivisione della conoscenza.

Dalla *knowledge creation* alla *knowledge sharing* l'obiettivo è quello di formare una rete relazionale competitiva e produttiva sullo sfondo di un vincolo etico sempre presente.

La *Knowledge Sharing* e le differenze culturali sostengono le pratiche che danno luogo ad una comunità operante.

I *processi di knowing* che teorizzano ed implementano le varie identità delle comunità di pratiche coinvolgono sia la creazione, che la condivisione della conoscenza, che sono correlate tra di loro, sulla base di due elementi:

- (a) *knowledge creation and knowledge sharing* sono due perni, infatti la nuova conoscenza è effettiva solo quando è condivisa;
- (b) *knowledge sharing* è anche una forma di trasformazione e quindi di condivisione di conoscenza.

Il ruolo della *diversità organizzativa* è fondamentale perché garantisce quel pluralismo utile alla ricchezza, alla reciprocità fatta di varie voci, *capabilities*, identità.

## Introduzione

La comunità di pratica deve possedere almeno tre essenziali caratteristiche:

1. La realizzazione di una intrapresa comune, intesa come tale dai suoi membri e negoziata nei suoi diversi aspetti;
2. L'esistenza di un impegno reciproco tra i membri, i quali si sentono legati da una comune identità all'interno di una determinata entità sociale;
3. La presenza di un repertorio condiviso di risorse comuni sviluppato nel tempo, ossia linguaggi, stili di azione, sensibilità, modalità ricorrenti di azione e pensiero, pratiche organizzative.

## Cenni storici

L'idea relativa alle comunità di pratiche risale alla seconda metà del '900, soprattutto con la teorizzazione di Marshall McLuhan e di Etienne Wenger. Negli anni dello sviluppo del management, tra gli anni '80 e primi del 2000, le comunità di pratica e di apprendimento fanno il loro ingresso nel circuito produttivo e organizzativo come gruppi sociali che hanno come obiettivo finale il generare conoscenza organizzata e di qualità cui ogni individuo può avere libero accesso e in cui si impara ciascuno dall'esperienza dell'altro. Le comunità di pratica si basano sull'idea che l'apprendimento è un processo essenzialmente esperienziale e sociale e consiste nel negoziare nuovi significati all'interno di una comunità caratterizzata da una forte interazione.

Applicare la valorizzazione e la concretezza delle comunità di pratiche non è solo un privilegio aziendale e del management ma, negli ultimi venti anni, esso si è esteso a vari altri settori, come la scuola, l'ambiente dell'amministrazione pubblica, il settore agrario e, con grande rilevanza, nei circuiti di elaborazione mass-mediale dei dati. Nel definire le *comunità di pratica*, Wenger, nel 1990, formula una teoria sociale dell'apprendimento, basata sui seguenti assunti:

1. Noi siamo esseri sociali e questo aspetto è centrale per il nostro apprendimento;
2. La conoscenza è legata ad attività che posseggono un loro valore intrinseco;
3. Il conoscere riguarda la partecipazione al compimento di tali attività, cioè un attivo coinvolgimento nelle vicende del mondo.

## I capisaldi

Una comunità di pratica non è semplicemente un club di amici o una rete di connessioni tra persone. Essa ha definito una identità condivisa intorno a un dominio di interesse. Nel perseguire l'interesse per il loro dominio, i membri si impegnano in attività congiunte e discussioni, si aiutano a vicenda, condividono informazioni costruiscono relazioni che consentano loro di imparare gli uni dagli altri, costituiscono così una vera comunità.

Una comunità di pratica non è solo una comunità di interessi. I membri di una comunità condividono una pratica. Hanno cioè deciso di sviluppare e confrontarsi reciprocamente su un repertorio di risorse: esperienze, storie, strumenti, modi di affrontare problemi ricorrenti.

## I capisaldi

### COMUNITÀ

Le comunità di pratica differiscono da altre comunità in quanto in esse i membri sviluppano assieme una propria concezione della pratica, con una definizione più ricca; ciò comporta la definizione di confini più flessibili di quelli delle unità organizzative: ciò permette la creazione di opportunità di apprendimento, sia per gli esterni e i nuovi entrati, che per i membri centrali che apprendono attraverso i nuovi punti di vista e i contatti con i meno coinvolti. Tali comunità sono diverse da una squadra in quanto sono l'apprendimento condiviso e gli interessi dei suoi membri ciò che le tiene insieme; esse sono definite dalla conoscenza piuttosto che dai compiti ed esistono in quanto la partecipazione ha valore per i loro membri, ciò determina anche il loro ciclo di vita. "Comunità" che, inoltre, sono differenti da un network, nel senso che riguardano qualcosa, non sono solo un sistema di relazioni; c'è un'identità come comunità, perciò si formano le identità dei suoi membri; una comunità di pratica esiste in quanto produce una pratica condivisa che coinvolge i suoi membri in un processo di apprendimento collettivo.

### PRATICA

La pratica indica la "praxis" ovvero la modalità attiva e concreta del "fare", singolare e comune. Le comunità di pratica esistono in ogni organizzazione e sorgono in quanto le persone si dedicano collettivamente ad insiemi di problemi ricorrenti.

Le pratiche hanno, in generale:

- *Potenzialità*: le persone affrontano situazioni simili con il beneficio di una pratica condivisa;
- *Impegno*: ritrovarsi attorno ad una finalità comune e scoprire la comunanza la coalizione per cui i componenti si mettono assieme e riconoscono il loro potenziale;
- *Creatività*: esplorazione delle connessioni che definiscono l'impresa comune;
- *Negoziazione*: la comunità nonché la creazione di un adattamento fondato su valori che impreciosiscono la persona.

### INTERAZIONE

"Interagire" vuol dire trovare delle linee guida che tengano in gran conto ogni prospettiva della comunità di pratiche che è al lavoro. L'interazione deve essere fatta scaturire da una guida costante in ogni settore. Per "guida", in senso interagente, si intende uno schema condiviso a livello globale e diffuso e non, ovviamente, una vecchia forma di comando verticale:

- guida ispiratrice, fornita dai leader di pensiero e dagli esperti riconosciuti;
- guida quotidiana, per organizzare giorno per giorno le attività;
- guida per la classificazione, per raccogliere e organizzare le informazioni per documentare le pratiche;
- guida per le relazioni interpersonali, per intrecciare il tessuto sociale della comunità;
- guida all'interrelazione, per collegare la comunità con altre comunità;
- guida istituzionale, per mantenere contatti con altre realtà organizzative, in particolare la gerarchia ufficiale;
- guida per i contatti esterni all'organizzazione, per tenere sotto controllo ciò che succede al di là dei confini della propria organizzazione.

### SHARING

Per realizzare forme trasversali e produttive di sharing, l'organizzazione deve quindi curare una serie di aspetti:

- legittimazione della partecipazione, valorizzare il lavoro necessario al sostegno alle comunità di pratica, dando tempo ai membri per partecipare alle loro attività, creando un ambiente favorevole, anche introducendo il termine "comunità di pratica" nel vocabolario aziendale;
- negoziazione del contesto strategico, sia al fine di comprendere quale conoscenza, e quindi quali pratiche, sono richieste per attuare una certa strategia;
- armonizzazione e capitalizzazione delle esperienze acquisite, in quanto spesso le conoscenze di cui l'organizzazione ha bisogno sono già presenti;
- sincronizzazione dell'organizzazione, tarando tutti quegli elementi che possono sostenere o inibire le comunità di pratica, quali gli interessi del management, il sistema retributivo, i processi lavorativi, la cultura corporativa e le politiche dell'organizzazione;
- supporto, fornendo risorse aggiuntive quali esperti esterni, supporti informatici e della comunicazione, fondi per la partecipazione a convegni, creazione di un team specifico per il supporto delle comunità di pratica all'interno dell'organizzazione.

## Curiosità

### IN CONCRETO - COMMUNITY AZIENDALE

La *community aziendale* è una comunità professionale creata per facilitare la comunicazione, la collaborazione e lo scambio tra professionisti e/o manager che condividono lo stesso ruolo o fanno parte della stessa famiglia professionale.

La *community* può essere composta anche da professionisti/manager appartenenti a ruoli differenti, che condividono una sfida/intrapresa comune.

La community aziendale ha lo scopo di facilitare:

- senso di appartenenza;
- identità di ruolo;
- collaborazione verso gli obiettivi comuni;
- condivisione di informazioni, esperienze e conoscenze.

Pertanto, per la sua costruzione sono necessari:

- Impegno condiviso;
- Sviluppo del senso di appartenenza,
- Sviluppo del network di relazioni.

### FOCUS: PIATTAFORMA DI COMMUNITY

La *Piattaforma di Community* ha lo scopo di facilitare i processi di comunicazione, condivisione di conoscenze ed esperienze, e apprendimento collaborativo. Essa è un mix tra comunicazione, condivisione, e collaborazione e dipende dagli obiettivi della community e dal livello di abilità richiesto. Essa utilizza in maniera integrata strumenti di comunicazione on line e off line.

Qui vi sono diversi ruoli di base:

- Community manager;
- Amministratore di sistema;
- Eventuali responsabili scientifici;
- Redazione e staff di progetto;
- Tutor di processo e contenuto.

La community deve possedere i seguenti fattori abilitanti:

- a sense of purpose;
- coesione e senso di appartenenza;
- scaffolding;
- management "situazionale";
- leadership diffusa;
- fiducia.

### SDG DI RIFERIMENTO

L'obiettivo 8 comprende obiettivi sul sostegno della crescita economica, aumentando la produttività economica e la creazione di posti di lavoro dignitosi. Esso prevede anche la lotta contro il lavoro forzato e la fine della schiavitù moderna e traffico di esseri umani entro il 2030. La crescita economica sostenibile non deve avvenire a scapito dell'ambiente, ed è per questo che l'obiettivo 8 mira anche a una migliore efficienza dei consumi delle risorse globali e della produzione prevenendo un degrado ambientale legato alla crescita economica.



## Bibliografia | per approfondire

*L'intento dell'approfondimento bibliografico intende determinare due tendenze: da un lato, il quadro ricostruttivo e storiografico sull'argomento alternando testi classici ad opere più specifiche nonché di approfondimento; dall'altro lato, il fine è quello di far scaturire un interesse che, in futuro, possa essere trasformato in una conoscenza specifica e generale maggiormente consapevole.*

- E. Wenger, *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*, Raffaello Cortina, Milano 2006.
- E. Wenger, R. McDermott, W.M. Snyder, *Coltivare comunità di pratica. Prospettive ed esperienze di gestione della conoscenza*, Guerini, Milano 2007.
- D. Lipari, P. Valentini, *Pratiche di comunità di pratiche*, PM edizioni, Torino 2021.
- D. Trevisani, *Team leadership e comunicazione operativa. Principi e pratiche per il miglioramento continuo individuale e di team*, Franco Angeli, Milano 2016.
- L. Fabbri, *Comunità di pratiche e apprendimento. Per una formazione situata*, Carocci, Roma 2007.

ELABORAZIONE A CURA DI:  
**Alberto Simonetti**

REVISIONE E GRAFICA A CURA DI:  
**Maria Vittoria Fiorelli**