

---

DOMENICO LIPARI

Sociologo, docente presso la Facoltà di Sociologia dell'Università di Roma «La Sapienza»

## La «comunità di pratica» come contesto di apprendimento

*Il concetto di «comunità di pratica» (CdP) nasce nei primi anni Novanta del '900 nell'ambito degli studi sull'apprendistato di Etienne Wenger e di Jean Lave.*

*La prospettiva dell'apprendimento organizzativo rappresenta lo scenario di riferimento del discorso sulle CdP.*

### 1. Premessa

Come è noto, il concetto di «comunità di pratica» (CdP) nasce nei primi anni Novanta del '900 nell'ambito degli studi sull'apprendistato di Etienne Wenger e di Jean Lave. I due autori rovesciano l'assunto consolidato nelle credenze di senso comune secondo cui l'apprendistato si fonderebbe su una relazione speciale tra maestro e allievo, e mettono in evidenza il fatto che l'apprendimento graduale di una competenza si basa su un processo sociale di partecipazione ad una pratica che configura un set di relazioni tra il novizio e gli altri membri del gruppo, tra il novizio e la pratica, tra il novizio e la cultura del gruppo. Da queste prime elaborazioni il concetto di CdP emerge come una teoria sociale e situata dell'apprendimento e nel tempo si consolida con i successivi lavori di Wenger, accreditandosi come uno degli sviluppi più interessanti delle elaborazioni legate al filone interpretativo che considera le organizzazioni degli insiemi caratterizzati dalla loro capacità di apprendimento. La prospettiva dell'*apprendimento organizzativo*, che tra l'altro ha dato impulso a molte strategie manageriali orientate alla valorizzazione delle conoscenze nelle organizzazioni (ad es.: la «learning organization» e il «knowledge management»), rappresenta lo scenario di riferimento del discorso sulle CdP. Nelle pagine che seguono, proporrò una definizione di CdP ba-

---

*Una definizione di CdP basata su quattro presupposti.*

sata su quattro presupposti: il primo, che è alla base dell'intero discorso, riguarda *la dimensione dell'apprendere dei soggetti nelle organizzazioni*; il secondo, cerca di chiarire *la relazione tra processi programmati e processi concreti d'azione*; il terzo, presenta *la nozione di pratica*; il quarto, discute *il concetto di comunità*.

## **2. L'apprendimento**

Vivere nelle organizzazioni significa innanzitutto apprendere e intendo per apprendere, afferrare, letteralmente *far proprio un oggetto*. La realtà organizzativa nella quale siamo immersi e che ci pre-esiste si pone davanti alla nostra esperienza con tutte le sue oggettivazioni (il linguaggio, le regole, le istituzioni, le tradizioni, gli oggetti materiali, ecc.) che costituiscono il punto di riferimento per l'azione di tutti. In quanto soggetti conscenti, per diventare attori sociali capaci di stare nell'organizzazione con pertinenza, noi siamo chiamati a confrontarci con questa realtà per appropriarcene. Più in generale, l'apprendimento altro non è che *il modo del tutto particolare con cui l'esperienza del soggetto entra in relazione con il mondo*, e con gli altri soggetti, che sono al mondo e del mondo fanno esperienza. Nella dinamica dell'apprendere diventa cruciale dunque la sfera *relazionale*, la dimensione cioè delle relazioni che ciascun soggetto mette in atto nel momento in cui si rapporta con altri soggetti dotati delle sue stesse caratteristiche. L'insieme di questi tratti, da un lato mette in evidenza il carattere *situato* (cioè le relazioni avvengono in un luogo determinato); dall'altro, il carattere *pratico* dell'apprendere. L'esperienza che noi facciamo con il nostro agire si sedimenta nel bagaglio delle nostre conoscenze che si trasformano in routine d'azione che a loro volta cambiano e si arricchiscono nella pratica.

## **3. La relazione tra processi programmati e processi d'azione**

Le organizzazioni sono anche un "impasto" nel quale è difficile distinguere tra le prescrizioni che sul piano formale definiscono i processi di lavoro e le modalità di funzionamento dell'insieme da un lato e, dall'altro, il modo effettivo con cui, sul campo, gli attori traducono in pratica le prescrizioni sulle modalità di esecuzione. In genere si pensa che vi sia una consonanza tra ciò che si decide in sede di pianificazione dei processi e ciò che avviene in sede di esecuzione. In realtà, l'esperienza ci dice che le cose stanno in maniera diversa perché esistono due punti di vista in continua tensione tra loro: quello *esterno* al processo che adotta un'ottica top-down e si esprime attraverso indicazioni prescrittive sulle modalità di esecuzione dei compiti; quello *interno* al processo che assume un'ottica orizzontale in base alla quale gli operatori, nel cercare il senso di ciò che fanno, più che ai superiori gerarchici ed

*L'apprendimento altro non è che il modo del tutto particolare con cui l'esperienza del soggetto entra in relazione con il mondo, e con gli altri soggetti, che sono al mondo e del mondo fanno esperienza.*

*In genere si pensa che vi sia una consonanza tra ciò che si decide in sede di pianificazione dei processi e ciò che avviene in sede di esecuzione. In realtà le cose stanno in maniera diversa perché esistono due punti di vista in continua tensione tra loro: quello esterno al processo che adotta un'ottica top-down e quello interno al processo che assume un'ottica orizzontale.*

---

---

agli schemi procedurali sull'esecuzione dei compiti di lavoro, guardano alla loro esperienza e al gruppo di colleghi più affini. Gli operatori affrontano e risolvono da soli (cioè *tra di loro*) i problemi e gli imprevisti che l'esecuzione sempre genera. È con queste dimensioni che si misura costantemente l'attività di esecuzione. La conseguenza di questo discorso, dal nostro punto di vista, porta a sottolineare il primato dell'esecuzione sulla programmazione (anche se sul piano del management dell'organizzazione sarebbe utile *un bilanciamento* tra i due "poli" in costante tensione - formale e informale, progetto ed esecuzione, struttura e spontaneità).

#### 4. La pratica

Il fondamento dell'apprendere risiede dunque nella partecipazione sociale ad una pratica, la quale può essere schematicamente tematizzata come l'insieme delle condotte degli attori sociali impegnati nelle più disparate attività di relazione con il loro contesto d'azione. La pratica è un processo d'azione *stabilizzato e al tempo stesso dinamico*, ha luogo in un contesto storico-sociale determinato e coinvolge individui e gruppi nello svolgimento di attività le cui caratteristiche tecniche, operazionali e di significato si strutturano, nel tempo, consolidandosi in abitudini che a loro volta si fissano nella memoria collettiva, diventando tradizione e punto di riferimento per l'azione di tutti. La pratica coinvolge integralmente i soggetti impegnati in essa. Il concetto di pratica descrive *il fare*, ma non si tratta tanto di un fare fine a se stesso, quanto piuttosto di un fare storicamente, localmente e socialmente determinato che dà senso all'agire dei soggetti e dei gruppi. Da questo punto di vista, la pratica non solo è il fondamento dei processi di apprendimento e il punto di riferimento *costitutivo* di una comunità sociale, ma è anche la fonte principale della *produzione sociale di significato*. E poiché coinvolge gli attori che partecipano all'azione, mette in gioco *processi di negoziazione* che riguardano proprio il significato di ciò che si deve fare: ogni agente è parte attiva di questa dinamica di costruzione del significato dalla quale scaturisce una prospettiva comune che, a sua volta, contribuisce a strutturare identità individuali e collettive. La pratica è dunque un punto di snodo fondamentale per una descrizione dei processi di apprendimento: in quanto prodotta socialmente attraverso l'azione e la negoziazione di significato, la pratica rende possibile l'apprendimento e istituisce *lo spazio della partecipazione* degli attori in essa implicati. Ed è a partire dalla pratica che è possibile identificare il reticolo relazionale degli attori coinvolti nell'azione ed interessati ad essa. Questo reticolo, nella misura in cui sedimenta nel tempo consuetudini relazionali stabili tali da generare linguaggi e culture condivisi, può essere anche definito come una comunità.

*La pratica non solo è il fondamento dei processi di apprendimento e il punto di riferimento costitutivo di una comunità sociale, ma è anche la fonte principale della produzione sociale di significato.*

---

## 5. La comunità

Siamo quindi al concetto di comunità, un concetto tanto evocativo (da qui il suo successo) quanto ambiguo. Quanto alla potenza evocativa del termine «comunità», essa fa pensare a un mondo idealizzato dell'armonia, della sicurezza, della consonanza che riesce a proteggerci dalla frammentazione, dalla crisi in cui si dibattono le identità soggettive nell'esperienza delle società contemporanee. Il *micro* in cui riconosciamo e siamo riconosciuti opposto al *macro* in cui siamo anonimi e perduti, la sicurezza e la protezione opposte all'incertezza assoluta... Ma comunità non è solo *rifugio e protezione*, è anche il luogo delle differenze, dei conflitti, del controllo sociale. Ecco perché accanto alla dimensione protettiva e della soddisfazione del bisogno di identità, in un modo o nell'altro, emerge il problema della differenza e del conflitto. In ogni caso, quel che più ci interessa mettere in evidenza è il tratto di *intreccio relazionale, di prossimità comunicativa, di reciprocità e di interdipendenza*.

*Comunità non è solo rifugio e protezione, è anche il luogo delle differenze, dei conflitti, del controllo sociale.*

*Quel che più ci interessa mettere in evidenza è il tratto di intreccio relazionale, di prossimità comunicativa, di reciprocità e di interdipendenza.*

*La «comunità di pratica» può essere interpretata come un'aggregazione informale di attori che, nell'organizzazione, si costituiscono spontaneamente attorno a pratiche di lavoro comuni nel cui ambito sviluppano solidarietà organizzativa sui problemi.*

## 6. La comunità di pratica

Siamo in grado ora di mettere insieme le due nozioni di comunità e di pratica e di definire quindi il costrutto concettuale «comunità di pratica». In questo quadro, la «comunità di pratica» può essere interpretata come un'aggregazione informale di attori che, nell'organizzazione, si costituiscono *spontaneamente* attorno a pratiche di lavoro comuni nel cui ambito sviluppano solidarietà organizzativa sui problemi, condividendo scopi, saperi pratici e linguaggi e generando, per questa via, forme di «strutturazione» dotate di tratti culturali peculiari e distintivi. Si tratta di gruppi che: (a) nascono attorno ad interessi condivisi (in genere problemi comuni da gestire e risolvere in condizioni di interdipendenza cooperativa); (b) si alimentano di contributi e di impegni reciproci; (c) durano fino a quando persistono gli interessi comuni e fino a quando l'energia che alimenta l'insieme riesce a riprodursi con regolarità; (d) sono tenute in vita da un presupposto di fondo: la relativa libertà da vincoli organizzativi di tipo gerarchico. Per cogliere concretamente il senso del costrutto di CdP e delle sue potenzialità, è utile riprendere i risultati dello studio etnografico condotto alla fine degli anni '80 da Julien Orr all'interno della Xerox allo scopo di analizzare le pratiche lavorative dei tecnici addetti alla riparazione delle macchine fotocopiatrici.

L'organizzazione prevede che i riparatori, nello svolgimento dei loro compiti, si riferiscano ai manuali di manutenzione e alle indicazioni che «conducono» dal problema alla soluzione e quindi alla riparazione. Ma i manuali hanno un limite: non sono in grado di fornire soluzione a tutti i guasti improv-

---

visi segnalati dai clienti. La pratica dei riparatori è dunque costretta ad andare oltre i manuali e ad inventare soluzioni inedite rispetto ai repertori pre-ordinati di risposte, chiamando in causa competenze e risorse (personali e di gruppo) che travalicano largamente quelle di tipo tecnico descritte dall'etichetta "addetto alla riparazione". In effetti, oltre al problema tecnico imprevisto, i riparatori devono anche confrontarsi con l'esigenza del cliente di avere una macchina efficiente e con il suo bisogno di poter contare sempre su un servizio efficace. La pratica dei tecnici – che riguarda tanto il funzionamento e la manutenzione della macchina, quanto le relazioni sociali con i clienti e tra gli stessi tecnici – genera costantemente l'occasione di elaborare nuove analisi dei problemi, di trovare nuove soluzioni e dunque di produrre nuova conoscenza. Pervengono così all'elaborazione di repertori di *saperi in uso locali* molto specifici che costituiscono un patrimonio di conoscenze rilevanti per la loro pratica. Le nuove conoscenze circolano tra tutti i tecnici della stessa "linea" organizzativa grazie alla comunicazione informale e agli scambi di esperienze che avvengono negli interstizi dei tempi e dei luoghi predefiniti dall'organizzazione per lo svolgimento delle attività. Così succede che, davanti alla macchinetta del caffè, si creino le occasioni per raccontarsi le "storie di guerra", ossia quelle esperienze di intervento particolarmente problematiche che hanno dato luogo a soluzioni innovative. Attraverso questi racconti – e le relazioni che li sostengono (basate su fiducia, stima professionale, sentimento di identificazione nel gruppo e solidarietà organizzativa) – le conoscenze possono circolare dando luogo a *fenomeni di apprendimento che dalla pratica hanno origine ed alla pratica ritornano*.

*Gli elementi essenziali di una comunità di pratica.*

Quali sono allora gli elementi essenziali di una comunità di pratica?

- 1) *condivisione dell'esperienza* (un compito complesso e le sue difficoltà);
- 2) *prossimità comunicativa* (che rende possibili relazioni sociali e scambi di esperienze);
- 3) *spontaneità ed informalità delle relazioni* (esse si sviluppano negli interstizi della vita organizzativa a prescindere dalle regole formali dell'organizzazione);
- 4) *cooperazione* (adattamento reciproco e sostegno reciproco davanti ai problemi da risolvere);
- 5) *improvvisazione* (davanti al problema che non si riesce a risolvere si procede per prova ed errore inventando alla fine la soluzione);
- 6) *narrazione* (il racconto di un'esperienza di successo non

---

solo, attraverso l'ordine logico della sua ricostruzione, trova una formalizzazione ed una cristallizzazione utile per il futuro, ma riesce anche ad essere comprensibile agli altri colleghi. Diventa parte integrante della memoria collettiva del gruppo);

- 7) *identità* (nella misura in cui l'insieme si riconosce nel gruppo e vive come proprio il patrimonio delle conoscenze generate da tutti, il senso di appartenenza si rafforza, si infittisce la "produzione" di culture e linguaggi di gruppo).

### **7. Sviluppi in campo organizzativo, manageriale e formativo**

Le prospettive metodologiche aperte dagli studi sulle comunità di pratica sono direttamente legate agli sviluppi della ricerca che, nell'arco degli ultimi quindici anni, impegnano studiosi – Wenger in primo luogo – e molti consulenti in un lavoro di rielaborazione in chiave metodologica e di traduzione "applicativa" del concetto di CdP che, da schema analitico-descrittivo delle forme dell'apprendimento situato e della produzione locale di sapere pratico, si trasforma in punto di riferimento per quanti, nel mondo delle organizzazioni (dai *knowledge manager* agli operatori della formazione), sono interessati alla valorizzazione delle esperienze informali di produzione della conoscenza ed allo sviluppo autonomo sul lavoro delle risorse professionali. Le "tendenze applicative" in uso nelle organizzazioni sono associate alla prospettiva dell'*intervento* finalizzato a supportare le dinamiche locali dell'apprendimento e il miglioramento delle prestazioni professionali, e sono riconducibili a *due orientamenti metodologici* di fondo. Entrambi muovono dal riconoscimento dell'utilità delle dinamiche di apprendimento informale già esistenti, ma propongono stilizzazioni distinte del modo di concepire e interpretare l'intervento.

Il primo, prevalentemente interessato all'elaborazione di modelli e strumenti per l'apprendimento che possano trovare un ampio spettro di campi di applicazione, può essere sommariamente descritto come un approccio basato sulla progettazione di "ambienti" il cui scopo è quello di potenziare la circolazione della conoscenza attraverso la moltiplicazione delle occasioni di interazione tra i soggetti e l'ampliamento delle possibilità di raccolta e di "diffusione" delle innovazioni localmente prodotte. Si tratta di dispositivi e accorgimenti – supportati quasi sempre da basi tecnologiche appositamente predisposte – che consentono ai membri della comunità di interagire (in presenza o a distanza, sincronicamente o asincronicamente) e di accedere a banche-dati anche mediante criteri di ricerca avanzata. La ricerca continua finalizzata allo sviluppo di questi di-

*Le "tendenze applicative" in uso nelle organizzazioni sono associate alla prospettiva dell'intervento finalizzato a supportare le dinamiche locali dell'apprendimento e il miglioramento delle prestazioni professionali, e sono riconducibili a due orientamenti metodologici di fondo.*

*Il primo può essere sommariamente descritto come un approccio basato sulla progettazione di "ambienti" il cui scopo è quello di potenziare la circolazione della conoscenza attraverso la moltiplicazione delle occasioni di interazione tra i soggetti.*

---

---

spositivi può risultare molto utile, anche se occorre mettere in evidenza alcuni rischi che possono derivare da un uso *improprio* di una simile prospettiva: nessun dispositivo può risultare efficace se considerato come modello standard da estendere a qualsiasi contesto e a prescindere dai necessari adattamenti locali. Né ci si può basare unicamente sulle presunte “capacità” delle tecnologie di diventare automaticamente veicolo di cooperazione solo in virtù del fatto di essere state progettate a questo scopo: l’introduzione di tecnologie, per essere efficace, dovrebbe essere vissuta dagli attori come un reale potenziamento della vita sociale della comunità di pratica. Ogni schema d’intervento di supporto non può fare a meno della cooperazione interpretativa dei soggetti che, negli ambiti locali in cui agiscono, negoziano costantemente il significato di ciò che fanno, si esprimono secondo modalità imprevedibili, e pertanto la costruzione di strumenti d’intervento non può prescindere da letture preliminari dei contesti d’azione e dal consenso attivo degli attori interessati. Se è impossibile, da questo punto di vista, ipotizzare la riproduzione meccanica di misure standard, tanto meno esse possono essere proposte e applicate facendo appello a presunte tendenze spontanee dei soggetti a cooperare e ciò emerge con una certa evidenza in molte esperienze di applicazione di dispositivi a supporto della circolazione della conoscenza e dell’interazione (specie a distanza) tra i soggetti.

*Il secondo orientamento costituisce il più rilevante punto di approdo metodologico del lavoro di Wenger e concepisce l’intervento come azione orientata soprattutto ad evitare l’indebolimento nel tempo della vitalità delle relazioni e delle dinamiche della comunità di pratica.*

Il secondo orientamento, come ho già anticipato, costituisce il più rilevante punto di approdo metodologico del lavoro di Wenger e concepisce l’intervento come azione orientata soprattutto ad evitare l’indebolimento nel tempo della vitalità delle relazioni e delle dinamiche della comunità di pratica. Nella misura in cui le comunità di pratica sono irriducibilmente *spontanee* e *volontarie*, l’ipotesi di sostenerne la “costruzione” - o meglio, come suggerito da Wenger, di “coltivarle” - dipende in larga misura dalla capacità che esse hanno di sprigionare energia, passione, valore, in una parola, la *necessaria vitalità* grazie alla quale è possibile mantenere alto nel tempo il grado di coinvolgimento dei suoi partecipanti. La vitalità non può essere istituita per decreto e nemmeno “costruita” per via progettuale, ma può, invece, in gruppi effettivamente motivati a stare insieme e capaci di sviluppare forme concrete di interazione, essere sostenuta, incoraggiata attraverso specifici “interventi” (non invasivi, né direttivi) di *coltivazione*. Sul piano del metodo, la “coltivazione” alla quale pensa Wenger può essere attivata secondo un “modello” in cui l’intervento si configura come sostegno agli attori della comunità nella loro attività di analisi dei problemi emergenti. Questa stilizzazione dell’intervento può essere tematizzata nei termini della “coltivazione”

---

proprio perché assume la vitalità della CdP e delle sue dinamiche come un processo autonomo – mai del tutto prevedibile o riducibile ad uno schema lineare e predeterminato di crescita – con il quale rapportarsi in modo delicato e discreto. L'idea di “coltivazione”, pur avendo dei tratti in comune con quella classica di “progettazione” (organizzativa o della formazione), si distingue da essa nella misura in cui la sua azione rinvia a pratiche fondate su relazioni con *soggetti* dotati di autonomia e spontaneità mai del tutto riducibili agli obiettivi fissati in anticipo. Da questo punto di vista, si tratta di un approccio che evita ogni tipo di soluzione standardizzata di intervento, per concentrarsi, invece, su pratiche di sostegno che mirano a stimolare tra i membri del gruppo capacità di *individuazione e di analisi dei problemi* che sono costantemente generati tanto dalle pratiche e dalle dinamiche relazionali, quanto dalle influenze esterne e che, se non affrontati in modo appropriato, alla lunga, determinano il deperimento della comunità.