

## Apprendimento in rete nelle organizzazioni e tra le organizzazioni

PAOLO BOTTA<sup>1</sup>

*Negli ultimi anni è cresciuta l'attenzione verso gli aspetti sociali dell'apprendimento, soprattutto in relazione alla dimensione informale che si realizza all'interno delle diverse organizzazioni (imprese, scuole, associazioni culturali e del tempo libero, aziende, società, luoghi di lavoro). Le reti elettroniche – "internet" – hanno permesso il superamento delle consuete relazioni face to face vincolate dai limiti di tempo e di spazio aprendo nuovi scenari all'apprendimento reciproco tra attori appartenenti a contesti differenti. Lo spazio socio-elettronico diviene l'ambito privilegiato per la diffusione e la crescita della conoscenza e per lo sviluppo delle forme di apprendimento in rete tanto nella vita formativa che in quella lavorativa.*

Oggetto del presente articolo sono le forme di apprendimento che si verificano all'interno delle diverse organizzazioni, come ad esempio imprese, aziende, società di servizi, associazioni culturali o collegate alla gestione del tempo libero, ecc., ed all'interno dei meccanismi di interazione riscontrabili nei rapporti tra questi organismi quando collaborano costruendo opportuni *network*. Oltre che richiamare le problematiche di carattere generale, con riferimento particolare alle tendenze più significative ed alle diverse modalità di apprendimento elettronico, prenderemo in esame le opportunità che l'utilizzo delle tecnologie della comunicazione e delle telecomunicazioni (ICT) può fornire non solo nella costruzione di comunità di pratiche<sup>2</sup> all'interno dei diversi sistemi sociali, ma anche di reti finalizzate all'apprendimento reciproco tra attori appartenenti a contesti differenti.

<sup>1</sup> ISFOL, Area sperimentazione formativa.

<sup>2</sup> Su questo tema cfr. BROWN J.S., *Le comunità di pratica*, in "Sviluppo & Organizzazione", marzo/aprile 2002.

## 1. Life long learning e spazio socio-elettronico

Negli ultimi anni si è posta particolare attenzione agli aspetti sociali dell'apprendimento, soprattutto in relazione alla sua dimensione informale, che è quella che si verifica in ogni gruppo umano e che sta diventando oggetto di attenzione anche da parte del mondo della formazione.

Sullo sfondo di uno sviluppo dell'economia e della società della conoscenza, in tempi recenti, è stato dato un grande rilievo al *life long learning* ed alla formazione permanente nel quadro di un'attenzione alle problematiche oggi sul tappeto, tra cui: sviluppo delle competenze trasversali, delle tecnologie basate sulle ICT e dell'*e-learning*, necessità di creare centri polifunzionali per l'acquisizione delle conoscenze, generalizzando metodi efficaci di apprendimento lungo l'intero arco della vita, sia in relazione a quello formale, che avviene in istituzioni formative che rilasciano attestati, sia a quello non formale, che riguarda luoghi di lavoro o associazioni culturali, sindacali o politiche senza il rilascio di attestati, sia informale, che si verifica in tutte le situazioni della vita, in cui non esiste una intenzionalità formativa dichiarata, come ad esempio nelle comunità di pratiche che caratterizzano il mondo del lavoro.

Il *life long learning* si sta trasformando in *lifewide learning*, ossia istruzione e formazione che abbraccia tutti gli aspetti della vita attraverso un processo caratterizzato da una complementarità tra apprendimento formale, non formale e informale. L'apprendimento permanente nell'arco della vita ha tra i suoi obiettivi lo sviluppo di nuove competenze di base per tutti, tra cui quelle relative alle tecnologie dell'informazione, alla cultura tecnologica, alla conoscenza di lingue straniere, allo spirito di impresa. Esso appare fondamentale per la costruzione delle competenze sociali, come la fiducia in sé stessi, l'autodeterminazione, la capacità di assumere rischi, l'autonomia, e di quelle trasversali, come: imparare ad apprendere, sapersi adattare al cambiamento, gestire i grandi flussi di informazione. Il *life long learning* appare, inoltre, decisivo per realizzare l'obiettivo di accrescere gli investimenti in risorse umane, dando maggiore attenzione ai lavoratori adulti ed un ruolo strategico a quelli anziani. Per fare ciò sarà opportuno rendere l'apprendimento più attraente, superando le tradizionali barriere tra aspetti formali e non formali e attraverso una generalizzazione dell'accesso alle ICT, dotando tutte le organizzazioni (imprese, scuole, centri di apprendimento, associazioni culturali e del tempo libero, ecc.) degli strumenti necessari, e coinvolgendo operatori, insegnanti e formatori nella costruzione di *network* funzionali.

È impossibile pensare alla gestione delle reti senza prendere in considerazione la dimensione elettronica che ne amplifica le possibilità. Ma non si tratta soltanto di un arricchimento quantitativo, bensì soprattutto di una trasformazione qualitativa. La possibilità di relazionarsi tramite il web si concretizza in una diversa strutturazione delle relazioni sociali, che vanno al di là del tradizionale *face to face* vincolato dai limiti di tempo e di spazio.

Certo la comunicazione tramite internet presenta dei problemi in quanto è priva dei vantaggi della comunicazione gestuale e verbale (peraltro in parte recuperati tramite l'uso della *webcam*), ma anche aspetti positivi soprattutto a livello di estensione delle capacità relazionali sia per il maggior numero di persone raggiungibili anche in luoghi lontani o scomodi, sia per la possibilità di relazionarsi nelle situazioni più disparate: a casa, e lavoro, nel tempo libero, in vacanza, in viaggio, nel *week-end*; e tutto ciò nella dimensione sincrona (tipica delle interazioni amicali), ma anche in quella asincrona (tipica della tradizionale comunicazione a distanza, che utilizza i momenti più disparati: dal giorno alla notte), con uno scarto minimo tra il momento di invio del messaggio e quello della sua ricezione, al contrario di quanto avviene con la posta cartacea tradizionale, che ha il limite dei tempi prolungati e spesso incontrollabili.

Se le reti elettroniche sono un importante strumento per la diffusione e la crescita della conoscenza, sono anche essenziali per l'apprendimento e possono rappresentare una modalità efficace per processi formativi inseriti organicamente nella vita formativa e lavorativa, a patto che si abbia accesso alle ICT e che si abbiano il tempo e le competenze per poterne fare un uso appropriato. Va, infatti, rilevato che tutte le forme di apprendimento in rete presuppongono che gli attori abbiano la possibilità di accedere alle ICT, trovandosi a poter disporre di risorse tecnologiche e di tempo da dedicare ai nuovi *media*. A tale proposito sembra opportuno richiamare un concetto formulato in altra sede, quello di *spazio socio-elettronico*<sup>3</sup>, che è il tempo legittimamente concesso ai diversi soggetti dalle organizzazioni di appartenenza o che ci si concede per pura scelta individuale (nel tempo libero o anche nel corso degli studi o durante il lavoro), per porre in essere relazioni sociali e per le attività di studio da svolgere al computer durante le connessioni elettroniche. La possibilità di avere a disposizione lo spazio socio-elettronico non è dovuta solo al possesso della strumentazione necessaria, innanzi tutto un computer e un collegamento a internet (possibilmente a banda larga), ma anche e forse soprattutto alla disponibilità di tempo e di competenze per poter usufruire utilmente della rete, superando in questo modo il divario digitale<sup>4</sup> che è fonte esso stesso di nuove disuguaglianze sociali che si aggiungono a quelle che ne sono alla base (differenze di status, di reddito, ma soprattutto di istruzione e culturali). Lo spazio socio-elettronico è il luogo virtuale in cui avvengono relazioni umane di tipo nuovo fondate su una interconnessione che supera i vecchi limiti dello spazio e del tempo, perché in ogni realtà fisica (casa, ufficio, vagone di un treno, albergo, ecc.) e in ogni tempo (di mattina, di sera, di notte,

<sup>3</sup> Ho già illustrato il concetto di spazio socio-elettronico in BOTTA P., *Capitale umano on line: riflessioni conclusive*, in BOTTA P. (a cura di), *Capitale umano on line: le potenzialità dell'e-learning nei processi formativi e lavorativi*, volume ISFOL, Angeli, Milano 2003.

<sup>4</sup> Sul divario digitale la letteratura è ormai vasta; mi limito qui a ricordare: NORRIS P., *Digital Divide: Civic engagement, Information Poverty and the Internet in Democratic Societies*, Cambridge University Press, New York 2001; SARTORI L., *Il divario digitale. Internet e le nuove disuguaglianze sociali*, Il Mulino, Bologna 2006.

ecc.) è possibile comunicare utilizzando non solo il linguaggio verbale (tipico del telefono), ma anche quello multimediale, l'ipertesto, le immagini, ecc. Esiste uno spazio socio-elettronico se gli attori hanno la possibilità e la motivazione a dedicare del tempo alla rete, se cioè sono *legittimati* dalle organizzazioni di appartenenza (scuole, università, aziende, associazioni culturali, ecc.) a farlo, oppure se hanno voglia di farlo, ritenendolo importante (nel caso della loro vita privata).

## 2. Le diverse forme di apprendimento elettronico

L'esistenza di uno spazio socio-elettronico è il presupposto perché possa esistere una comunicazione sociale che utilizzi la rete, ma anche per lo sviluppo dell'*e-learning* nelle sue diverse forme, ognuna delle quali presenta caratteri peculiari e uno specifico rapporto con la società. La rete elettronica può essere utilizzata sia per l'apprendimento che ciascun individuo realizza utilizzando la rete elettronica in forma autonoma o parzialmente assistita da qualche struttura formativa, sia per la formazione in senso stretto. In relazione a processi formativi strutturati ed intenzionali, l'*e-learning* può accompagnare la classica formazione in aula, nella versione definita *blended learning*; oppure può esplicarsi in modalità esclusivamente a distanza, senza la commistione con esperienze in presenza. In ogni caso occorre fare una netta distinzione a seconda della platea di *user* di riferimento e del contesto sociale cui sono diretti gli interventi. Partiremo da una distinzione tra due approcci diversi all'*e-learning*. Se questo punta soprattutto sulla numerosità dei discenti raggiungibili con i costi ridotti dall'uso del mezzo elettronico, siamo certo in grado di fare formazione per una grande quantità di utenti, ma non siamo in grado di porre in essere esperienze di apprendimento collaborativo<sup>5</sup> e interattivo, che è maggiormente realizzabile con piccoli gruppi di discenti. Nel primo caso, con grandi quantità di utenti raggiungibili attraverso il mezzo elettronico in esperienze formative strutturate, ci troviamo di fronte ad una formazione che potremmo definire "non collaborativa"<sup>6</sup> perchè non fondata principalmente sulla dimensione sociale dell'apprendimento, ma su un modesto livello di coinvolgimento collettivo e su bassi livelli di interattività tra docenti e allievi, e tra questi ultimi tra di loro. Si tratta di processi formativi indirizzati soprattutto alla trasmissione di contenuti che vengono prelevati in rete dall'utente, con o senza l'aiuto di un tutor, sia nella forma di *learning objects*, entità di contenuto multimediale che possono essere utilizzate in diversi con-

<sup>5</sup> Sull'apprendimento collaborativo cfr. KAGAN S., *L'apprendimento cooperativo: l'approccio strutturale*, Edizioni Lavoro, Roma 2000.

<sup>6</sup> Su questi temi rinvio a BOTTA P., *Capitale umano on line: riflessioni conclusive*, in Botta P. (a cura di), *Capitale umano on line: le potenzialità dell'e-learning nei processi formativi e lavorativi*, volume ISFOL, Angeli, Milano 2003; BOTTA P., *Gli aspetti sociali dell'e-learning. L'apprendimento individuale*, in "Professionalità", n. 90, 2005; BOTTA P., *Una valenza sociale per l'e-learning: la formazione in rete*, in "Professionalità", n. 91, 2006.

testi formativi combinati tra di loro in forme differenziate, sia di complessi materiali didattici da scaricare in rete (articoli, saggi, dispense, interi libri, ecc.), e costruiti in maniera modulare per essere combinati tra di loro a seconda degli obiettivi formativi e dei processi di personalizzazione. Il contesto sociale di riferimento è rinvenibile in grandi aziende private o nella pubblica amministrazione, ovvero in reti di piccole e medie aziende consorziate tra di loro, a vantaggio di un gran numero di utenti (centinaia, ma anche migliaia), a cui si arriva tramite la capillare diffusione dei computer e delle connessioni a internet. Data la quantità degli *user*, non è possibile in genere realizzare forme di interattività e di coinvolgimento, ma attraverso l'aiuto di tutor efficienti è possibile pervenire ad una personalizzazione dei percorsi in quanto il docente può indirizzare il discente sulla base delle proprie esigenze, suggerendo percorsi modulari differenziati. Discorso parzialmente diverso va fatto nel caso della formazione collaborativa, un intervento educativo intenzionale che prevede interazione in piccoli gruppi, sia che questi siano strutturati *ad hoc* per il processo formativo sia che siano comunità di pratiche già esistenti e nate spontaneamente. Nelle aziende questa tipologia di *e-learning* può facilmente essere inserita nei processi di ristrutturazione organizzativa finalizzati ad una facilitazione della circolazione della conoscenza ed alla costruzione di nuove competenze; a scuola può determinare un rimescolamento dei ruoli a favore della partecipazione degli utenti ai processi formativi; nelle associazioni della vita politica e sociale può rappresentare un importante strumento per accrescere la partecipazione e può rafforzare i processi di *e-democracy* che col tempo avranno una grande influenza sugli assetti istituzionali della nostra società.

A livello delle organizzazioni, *e-learning* in tutte le sue forme può, infine, rappresentare uno strumento per accrescere la partecipazione e per trasformare l'apprendimento informale, che è presente nelle differenti organizzazioni della vita sociale, in apprendimento formale, che è tipico delle istituzioni formative che rilasciano un regolare attestato, attraverso processi formativi strutturati che possono rappresentare delle occasioni importanti per riflettere sulle esperienze e per sistematizzare i saperi tipici dei differenti contesti di azione. L'utilizzazione delle rete elettronica nei luoghi di lavoro e nelle istituzioni formative può avere delle notevoli conseguenze a livello di strutturazione dei processi formativi, sia perché può facilitare l'apprendimento individuale, intaccandone i limiti derivanti dall'influenza dello status socio-economico (reddito e posizione nelle gerarchie professionali) e culturale (livelli di istruzione), sia perché può amplificare la capacità di raggiungere vaste platee di *user* e di studenti con la formazione non collaborativa di cui si è parlato.

Mentre possiamo affermare che la formazione non collaborativa può essere utile nei processi formativi relativi alla costruzione delle competenze tecnico-professionali soprattutto in relazione ad esigenze di aggiornamento e di arricchimento professionale, la formazione collaborativa si attaglia perfettamente alla costruzione non solo delle competenze trasversali ma anche

di quelle sociali necessarie per porre in essere azioni che richiedono interazioni e collaborazioni tra i diversi soggetti coinvolti, come lavoratori, operatori, professionisti, cittadini impegnati nel sociale, ecc. Queste competenze si esplicano sia all'interno delle organizzazioni per il loro funzionamento, sia nei partenariati che si verificano tra i diversi organismi sociali per realizzare progetti di azione comune o per porre in essere scambi culturali utili per migliorare la qualità delle *performance* di ogni sistema coinvolto.

### 3. Apprendimento in rete all'interno delle organizzazioni

I recenti cambiamenti determinati dai processi di globalizzazione stanno facendo nascere l'esigenza di innalzare le forme di interazione sociale e di interconnessione (anche elettronica) tra i soggetti sociali e produttivi, favorendo più alti livelli di consapevolezza e di reciprocità e rendendo necessario lo sviluppo di strumenti di elaborazione intellettuale in contesti di incertezza: lettura della complessità, previsione di scenari futuri, costruzione di modelli di innovazione socio-organizzativa, adeguamento delle competenze. Ma anche capacità di stare assieme agli altri, nelle diverse organizzazioni sia afferenti la sfera sociale sia il mondo produttivo, per poter realizzare efficaci sinergie che rappresentano anche occasioni di apprendimento reciproco. La dimensione sociale del lavoro si caratterizza per una forte centratura sugli aspetti espressivi e motivazionali, soprattutto quelli di tipo relazionale che sono necessari per portare a compimento molte attività che richiedono una cooperazione tra i lavoratori. In termini formativi tutto ciò vuol dire insistere sulla costruzione delle competenze trasversali, o altrimenti dette strategiche<sup>7</sup>, considerando l'importanza degli aspetti sociali e comunitari in molti settori lavorativi. In questi casi appare evidente l'esigenza di ricorrere ad interventi formativi che siano fondati sul concetto di *learning community*, attraverso il quale possono essere realizzate forme di socializzazione, che permettono uno scambio culturale che favorisca la costruzione di competenze complesse. Senza avere l'ambizione di essere esaurienti, sembra opportuno richiamare a scopo introduttivo un'efficace definizione del concetto di comunità di apprendimento: "Una comunità di apprendimento è un particolare ambiente di ricerca cooperativa che, prendendo a modello le comunità scientifiche, fa della riflessione problematica sulla conoscenza e della mutua condivisione delle risorse intellettuali il principio ispiratore di ogni attività. La caratteristica che definisce una *learning community* (...) è la condivisione di una *cultura dell'apprendimento* in cui ogni soggetto si impegna in uno sforzo collettivo di comprensione del senso. Quattro sono le specificità distintive di una simile cultura:

<sup>7</sup> Su questi temi si rinvia a MONTEODORO C., *Competenze strategiche e dimensioni epistemologiche dell'azione formativa*, in AA.VV., *Apprendimento di competenze strategiche. L'innovazione dei processi formativi nella società della conoscenza*, volume ISFOL, Angeli, Milano 2004.

- 1) la diversità di *expertise* tra i membri della comunità;
- 2) la *condivisione dell'obiettivo* di far crescere continuamente le competenze e le conoscenze collettive;
- 3) l'enfasi sull'*imparare ad imparare*;
- 4) la messa a punto di *dispositivi per la condivisione* di ciò che viene appreso”<sup>8</sup>.

Questi elementi caratterizzano anche le *comunità virtuali*, che godono dei vantaggi della comunicazione elettronica e delle sue particolari capacità di socializzazione dovute al superamento dei vincoli spazio/temporali tipici delle relazioni in presenza.

Tutte le principali dimensioni che caratterizzano le organizzazioni, ed in particolare quelle afferenti il mondo del lavoro, possono valersi dell'apprendimento elettronico in diverse formulazioni. Cerchiamo di riassumere e approfondire gli aspetti più significativi di questo assunto.

Avere a disposizione uno spazio socio-elettronico è il presupposto per la realizzazione soprattutto di forme di *e-learning* collaborative che sono necessarie per la costruzione ed il mantenimento di comunità di pratiche che siano opportunamente trasformate in *learning community*, in cui sia possibile pervenire a forme di apprendimento sociale attraverso un processo di forte integrazione tra lavoro e formazione, tra azione e *learning*. Ricordiamo che le comunità di pratiche sono gruppi informali che si costituiscono all'interno delle organizzazioni formali e che sono autogestiti e spontanei. I membri delle comunità di pratiche condividono gli stessi interessi, le stesse passioni e cercano di risolvere i loro problemi professionali interagendo, collaborando e condividendo obiettivi ed esperienze. Le comunità di pratiche si costruiscono attorno a reti informali che ne rappresentano l'ossatura. Sulla base delle tesi sostenute da Wenger<sup>9</sup>, possiamo affermare che gli aspetti più importanti che caratterizzano le comunità di pratiche sono da individuare nella convinzione che l'apprendimento, che è un processo sociale ed esperienziale, consiste nella capacità di negoziare nuovi significati, trasformando le nostre identità e favorendo l'interazione sia per applicare modelli preesistenti, sia per definirne dei nuovi. La comunità di pratiche implica la distribuzione della conoscenza nell'ambito relazionale esistente per portare avanti specifiche attività di lavoro. La navigazione sul *web* e l'*e-learning* possono agevolare e stimolare il funzionamento delle comunità di pratiche attraverso l'uso della rete che è utile per la realizzazione di appropriate forme di apprendimento, rese più flessibili e funzionali soprattutto se coadiuvate da valide figure di facilitatori e di tutor adeguati.

La rete elettronica può essere considerata un artefatto cognitivo che si

<sup>8</sup> La citazione è tratta da: CALVANI A., *Didattica, tecnologia e techne*, in CERRI R. - PARMIGIANI D., *Humanitas teché media logos. La tecnologia, l'uomo, la formazione*, EDUP, Roma 2005.

<sup>9</sup> Cfr. WENGER E., *Comunità di pratica e sistemi sociali di apprendimento*, in "Studi organizzativi", n. 1, 2000; WENGER E., *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*, Cortina, Milano, 2006.

colloca all'interno del più ampio sistema di attività in cui giocano un ruolo vari elementi come le persone, i linguaggi, i documenti, e appunto gli strumenti, tra cui sono fondamentali quelli telematici. Attraverso l'interazione e l'integrazione di questi elementi è possibile pervenire ad una piena realizzazione degli obiettivi del *knowledge management*, che sono determinati dalle esigenze di gestione della conoscenza nelle sue diverse forme. Dal punto di vista teorico le tipologie di azione di cui si parla sono collocabili nell'ambito dell'approccio definito *action learning* e del così detto *knowledge management*, in cui realizzare forme di gestione della conoscenza che siano indirizzate alla costruzione delle competenze strategiche<sup>10</sup> che caratterizzano la dimensione reticolare. Come si evince dai lavori di Nonaka e Takeuchi (1997), l'obiettivo del *knowledge management* dovrebbe essere quello di realizzare l'interconnessione tra conoscenza tacita (che possiede ciascun individuo nelle diverse organizzazioni per effetto dell'esperienza concreta nelle differenti attività) ed esplicita (che è patrimonio comune delle diverse organizzazioni e che è cristallizzata in documenti, artefatti, norme, ecc.). Il *knowledge management*, che è quel filone di ricerca teorica e applicativa che sviluppa il ciclo della conoscenza all'interno di una comunità di pratica o d'apprendimento tramite gli strumenti dell'*information technology*, appare molto appropriato per favorire processi di integrazione tra ICT e *knowledge* soprattutto nei settori caratterizzati da esigenze di gestione della conoscenza per l'innovazione, utilizzando la rete elettronica, che favorisce lo scambio reciproco e l'interconnessione strategica.

La navigazione sul *web*, permettendo di archiviare il sapere e di garantirne l'usabilità, favorisce la fusione tra *knowledge management* e informazione e la trasformazione collettiva di quest'ultima in conoscenza. Essa, inoltre, stimola il formatore e il ricercatore a svolgere un lavoro scientifico sui contenuti delle diverse discipline attraverso l'uso dei *learning object* che favoriscono una sistematizzazione e rielaborazione del sapere e delle discipline. L'apprendimento fondato su metodologie ipertestuali, soprattutto attraverso l'utilizzazione della rete elettronica, che con il sistema dei *link* rende immediato l'*attraversamento dei contenuti* che sono distribuiti nei diversi siti o nei diversi documenti a disposizione, favorisce un'analisi da differenti angolazioni degli stessi, *superando in questo modo i limiti del sapere di tipo lineare* che caratterizzava i modelli formativi tradizionali.

L'apprendimento sociale che avviene nelle comunità appare fondamentale per la costruzione delle competenze relative alle dimensioni sociali del lavoro, ma è da considerare essenziale anche per quelle professionali che si esplicano soprattutto in relazione a profili professionali caratterizzati dalla prevalenza di competenze trasversali su quelle tecniche in senso stretto. In-

<sup>10</sup> Sulle competenze strategiche si rinvia a: MONTEODORO C., *Competenze strategiche e dimensioni epistemologiche dell'azione formativa*, in AA.VV., *Apprendimento di competenze strategiche. L'innovazione dei processi formativi nella società della conoscenza*, volume ISFOL, Angeli, Milano 2004.



fatti, le reti anti-gerarchiche rappresentano, almeno tendenzialmente, un canale importante di diffusione di informazioni e conoscenze utili per la crescita delle professionalità e per la valorizzazione delle risorse umane. In tutti i casi un contributo decisivo può derivare dalla rete elettronica nella costruzione di comunità in cui è possibile avere *simultaneamente* un rapporto con diversi *partner*, operatori o utilizzatori potenziali, potenziando in questo modo sia le possibilità di collaborazione e di organizzazione tra operatori appartenenti a diverse organizzazioni, sia una diretta interazione con gli utenti, che si trovano in questo modo nella condizione di poter contribuire direttamente alla gestione della propria vita e delle proprie problematiche.

Da quanto affermato si può concludere che le ICT rappresentano un importante strumento per favorire la circolazione delle conoscenze nelle organizzazioni, al cui interno possono facilitare sia processi di socializzazione utili per la gestione delle azioni strategiche e operative, sia processi di apprendimento tra i componenti dei sistemi coinvolti.

#### 4. Apprendimento in rete tra organizzazioni

L'apprendimento sociale è favorito dalla partecipazione alla vita delle organizzazioni, ma anche ai processi di interazione che avvengono tra organizzazioni e che si esprimono all'interno delle reti che si costituiscono per raggiungere determinati obiettivi. Uno dei filoni di studio più innovativi nell'ambito della letteratura sulle organizzazioni<sup>11</sup> è da considerare la così detta analisi *inter-organizzativa*. Secondo questo approccio i rapporti delle organizzazioni con il loro ambiente esterno sono da considerare dinamiche inter-organizzative, fondate sullo scambio. La ricorrenza e la ripetitività di questi scambi dà vita a dei *network* che si caratterizzano per essere degli insiemi di relazioni inter-organizzative. Questi reticoli hanno un'influenza sulle caratteristiche strutturali delle organizzazioni e sui comportamenti degli attori in esse coinvolti. Ad esempio le aziende possono ritenere utile operare in un "ambiente negoziato"<sup>12</sup> per affrontare le loro necessità: l'alleanza tra diversi *partner* riduce l'incertezza e la dipendenza dagli altri e, nel contempo, accresce il potere degli alleati nei confronti degli altri attori. Il *network* interorganizzativo è da considerare un'*arena politica*<sup>13</sup> al cui interno ciascun *partner* cerca di ottenere il massimo dei benefici possibili; ciò rende enormemente importante il contesto politico in cui il *network* è inserito e nel quale i diversi *partner* devono attuare strategie cooperative. Secondo

<sup>11</sup> Cfr. SIGNORELLI A., *Relazioni interorganizzative*, Angeli, Milano 1991; GHERARDI S. - NICOLINI D., *Apprendimento e conoscenza nelle organizzazioni*, Carocci, Roma 2004.

<sup>12</sup> Cfr. ZAN S. (a cura di), *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino, Bologna, 1988.

<sup>13</sup> Cfr. BENSON J.K., *Il reticolo organizzativo come un'economia politica*, in ZAN S. (a cura di), *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino, Bologna, 1988.

Weick<sup>14</sup> (1988) l'organizzazione deve interagire con l'ambiente, deve "attivarlo", deve cioè costruirlo come proprio oggetto di riferimento, per interpretare le informazioni che da esso provengono. Il rapporto organizzazione/ambiente è caratterizzato da un processo di apprendimento inter-organizzativo<sup>15</sup>, che appare condizionato, ma anche stimolato, dalle diverse culture organizzative. Favorire questo processo vuol dire ridefinire le mappe cognitive e le strategie di ogni organizzazione.

Nell'ambito di un approccio inter-organizzativo, la *governance* – una modalità di governo fondata su una logica *bottom-up* che richiede il coinvolgimento degli attori interessati<sup>16</sup> – può collocarsi in maniera perfetta, rappresentando un importante strumento perché gli attori interessati possano "attivare" il proprio ambiente per realizzare i propri scopi<sup>17</sup>. Inoltre, essa può essere considerata un importante strumento per ridurre i problemi posti dall'approccio della *rational choice*, poiché può fornire ai soggetti in azione strumenti per conoscere la realtà esterna alle organizzazioni, per riflettere sui problemi, per individuarli e risolverli e per fare delle opportune previsioni, riducendo in questo modo la complessità e i limiti della razionalità (secondo l'accezione di Simon). La maggiore circolazione delle idee nelle organizzazioni fa da *pendant* ad una diffusione delle informazioni *tra* le organizzazioni anche con l'ausilio delle tecnologie informatiche che sono uno strumento fondamentale della *società reticolare*, i cui assetti istituzionali sono centrati sulla *partnership* e su *network* caratterizzati da nodi intensamente collegati tra di loro per permettere una maggiore comunicazione tra gli attori e, quindi, una diffusione delle conoscenze tra un gran numero di

<sup>14</sup> Cfr. WEICK K.E., *Le organizzazioni scolastiche come sistemi a legame debole*, in ZAN S. (a cura di), *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino, Bologna, 1976; WEICK K.E., *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*, ISEDI, Torino, 1993.

<sup>15</sup> Sulle relazioni inter-organizzative e sul concetto di rete si rinvia a: GRANDORI A., *Il coordinamento organizzativo fra imprese*, in "Sviluppo & Organizzazione", n. 171, 1999; GRANDORI A. (a cura di), *Organizzazione e governance del capitale umano nella nuova economia*, Egea, Milano 2001; JONES C. - HESTERLY W.S. - BORGATTI S.P., *Le reti organizzative*, in "Sviluppo & Organizzazione", n. 170, 1998; SIGNORELLI A., *Relazioni interorganizzative*, Angeli, Milano, 1991; SMITH RING P. - VAN DE VEN A.H., *Partnership organizzative*, in "Sviluppo & Organizzazione", n. 148, 1995.

<sup>16</sup> Su questi temi rinvio a BOTTA P., *Coesione sociale, qualità del lavoro, flessibilità e governance*, in "Rivista Giuridica del Mezzogiorno", n. 2-3, 2005; BOTTA P., *Società delle reti, governance e qualità intrinseca del lavoro*, in "Italianieuropei", n. 1, 2006; BOTTA P., *Introduzione. Governance, formazione e risorse umane*, in BOTTA P. - MONTEDORO C. (a cura di), *Istruzione e formazione professionale: verso la costruzione di nuovi scenari e nuove competenze per gli operatori del sistema*, volume ISFOL, Roma 2006; BOTTA P., *La governance dell'istruzione e della formazione professionale*, in "Rassegna CNOS", n. 3, 2006; BOTTA P., *La governance della formazione*, in "Professionalità", n. 96, 2007.

<sup>17</sup> Per porre in essere processi di *governance* sarà necessario che i diversi operatori coinvolti siano in possesso di opportune competenze che solo in parte sono già patrimonio dei soggetti coinvolti. Su questo tema sembra opportuno citare una ricerca da poco conclusa che propone delle riflessioni sulle caratteristiche delle competenze per la *governance*. I risultati di questa indagine sono ora in corso di pubblicazione; cfr.: BOTTA P., *Le competenze per la governance e per l'e-governance nel sistema di istruzione e formazione professionale*, in BOTTA P. (a cura di), *Le competenze per la governance degli operatori del sistema integrato*, volume Isfol in corso di pubblicazione.

soggetti. Inoltre, una maggiore partecipazione costruttiva da parte degli attori è da considerare un presupposto per rendere possibile un arricchimento professionale e più alti livelli di proattività nelle *performance* lavorative. L'appartenenza a contesti sociali di tipo reticolare, da un lato, rende gli attori maggiormente partecipi (ossia in grado di esprimere le proprie capacità e mettere a frutto i propri saperi), e, dall'altro, dà loro la possibilità di venire in contatto con le competenze che caratterizzano i gruppi e gli individui che compongono i *network* e che fanno parte di differenti organizzazioni.

Lo sviluppo di reti inter-organizzative è espressione dell'esigenza di comunicazione tra soggetti ed entità nell'ambito della società della conoscenza. Si pensi all'importanza dei distretti industriali come luoghi in cui vengono stimulate e valorizzate le sinergie tra attori e sistemi allo scopo di massimizzarne le potenzialità nei riguardi dei mercati internazionali, oppure si pensi alle comunità di pratiche di professionisti collocati in territori anche molto lontani tra di loro se non addirittura a livello globale. I *network* sono, inoltre, degli importanti strumenti per la valorizzazione del *capitale sociale* e per la realizzazione di politiche di *benchmarking* che siano fondate sul confronto, sulla individuazione di buone pratiche e sul raggiungimento dell'eccellenza nei processi di produzione di qualità<sup>18</sup>. I *network* inter-organizzativi possono essere egregiamente gestiti dalla *governance*, un processo complesso che richiede un ampio coinvolgimento ed un difficile lavoro di coordinamento, tra attori che spesso hanno interessi divergenti o che sono collocati in territori spazialmente distanti e difficilmente raggiungibili. Per favorire questa forma di politica integrativa può essere opportuna l'utilizzazione di strumenti elettronici di comunicazione, che rafforzano e caratterizzano i meccanismi reticolari, realizzando una vera e propria *governance telematica*, che è caratterizzata dall'ampiezza dei soggetti coinvolti e dalla pervasività dell'interazione tra gli attori della rete interattiva, oltre che dall'utilizzazione di vere e proprie forme di *e-learning* fondate sull'apprendimento collaborativo.

## 5. Le opportunità offerte dalle ICT

L'utilizzo della rete elettronica per la comunicazione e per l'apprendimento può avere delle conseguenze significative a livello di tutti gli aspetti della vita sociale ed educativa. Internet potrà potenziare i rapporti umani rendendoli più frequenti e capillari, migliorandone nel contempo la qualità derivante da un'assidua frequentazione resa possibile dalla sua esistenza, e favorire la costruzione di reti sociali utili per politiche di *governance* a vantaggio dello sviluppo locale e dell'apprendimento inter-organizzativo. L'utilizzazione delle rete elettronica, è innanzi tutto da considerare un presup-

<sup>18</sup> Su questi temi si rinvia a BOTTA P. - MONTEDORO C. (a cura di), *Dalle buone pratiche all'eccellenza nella formazione iniziale. Un modello teorico per l'individuazione di casi di studio*, volume ISFOL, Angeli, Milano 2002; BOTTA P., *Introduzione al concetto di qualità della formazione professionale*, in "Osservatorio ISFOL", n. 4, 2005.

posto per potenziare e rendere più frequenti le relazioni sociali, superandone la concentrazione in luoghi e momenti precostituiti a favore di una maggiore diffusività, resa possibile dalla generalizzazione dello spazio socio-elettronico, il cui sviluppo contribuirà al superamento del divario digitale. Nello stesso tempo, internet è da considerare un modo nuovo di trattare la conoscenza e di realizzare l'apprendimento, con delle importanti conseguenze sull'universo simbolico di cui ci serviamo sia nelle nostre interazioni, sia nell'elaborazione delle informazioni e della conoscenza. Un uso generalizzato delle ICT può, inoltre, influenzare i processi di costruzione e di implementazione delle politiche, con particolare riferimento alla *governance*, ed alle collegate reti sociali, favorendo l'apprendimento organizzativo all'interno delle organizzazioni e quello tra organizzazioni.

Una delle caratteristiche fondamentali dell'utilizzo della rete elettronica per l'apprendimento è l'esistenza di forme condivise di innovazione, con l'obiettivo di porre in essere esperienze di sperimentazione e di cambiamento organizzativo e culturale. Nel mondo del lavoro in generale si tratta di congiungere le diverse funzioni dei soggetti in azione: operatori, che posseggono conoscenze tacite derivanti dalla propria esperienza individuale in comunità di pratiche; esperti, che sono portatori di conoscenze derivanti dalle attività scientifiche e consulenziali; eventuali utenti o beneficiari dei servizi erogati che sono portatori di bisogni e di esigenze di assistenza. La specificità della rete elettronica è da rintracciare nella flessibilità, nelle enormi potenzialità a livello sociale<sup>19</sup>, nella trasformazione delle relazioni, nella costruzione di legami all'interno del mondo delle professioni, nella costruzione di circuiti motivazionali tra i diversi attori interessati che sono favoriti dalla struttura della rete che è liberatoria dei vincoli sociali e gerarchici.

In passato il sapere era concentrato in luoghi specifici (come ad esempio le università) e nelle *élite* (i ceti intellettuali), mentre nel prossimo futuro, con la società della conoscenza, diventando sempre di più un attributo fondamentale di gran parte delle attività umane, diventerà parte integrante di tutti i segmenti della società. Per questa ragione appare fondamentale che tutte le conoscenze siano messe in circolazione. Ciò può e deve avvenire certo attraverso i tradizionali meccanismi di trasmissione (quelli tipici del sistema formativo), ma anche e forse soprattutto attraverso opere di riorganizzazione e ristrutturazione sociale che favoriscano lo scambio democratico e paritario. A tal fine un contributo notevole può venire dall'utilizzo della rete elettronica, la cui flessibilità può mettere in crisi i tradizionali vincoli, come ad esempio: tempi prolungati, difficoltà di comunicazione, problemi organizzativi, ecc., e favorire un superamento delle incrostazioni dei processi che solitamente favoriscono l'apprendimento nelle diverse dimensioni che caratterizzano il tessuto sociale ed economico dei nostri tempi.

<sup>19</sup> La rete elettronica sta accrescendo le sue potenzialità con il web 2.0, una recente configurazione di internet che permette una maggiore interazione tra l'utente e la rete e tra gli utenti tra di loro. Su questi temi mi permetto di rinviare a: BOTTA P., *Network, conoscenza e apprendimento in rete*, in corso di pubblicazione in "Professionalità", n. 103, 2009.