



# ***MAPPER***

***MAPpe online e mappe tattili 3D PER  
innovare le modalità di fruizione turistica  
e dei beni culturali***



## **POR CAMPANIA FESR 2014/2020**

**Asse Prioritario 3 - Competitività del sistema produttivo  
Obiettivo Specifico 3.1 Rilancio della propensione agli  
investimenti del sistema produttivo**

**Azione 3.1.1 Aiuti per gli investimenti in macchinari, impianti e beni  
intangibili e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e  
ristrutturazione aziendale**

**Sostegno alle MPMI campane nella realizzazione di progetti di  
trasferimento tecnologico e industrializzazione**

**Fase 2 – ATTIVITÀ PREPARATORIE**

**Report: *Metodologie di creazione e gestione di una  
comunità di pratica***

---

**Febbraio 2023**



## **LE COMUNITÀ DI PRATICA**

Sin dall'inizio della storia, gli esseri umani hanno formato comunità che accumulano apprendimento collettivo all'interno di pratiche sociali: le comunità di pratica (Wenger, 1998a).

Coloro che per primi citano il concetto di comunità di pratica (Communities of Practice, Cops) sono Lave e Wenger (1990), nell'ambito di un famoso studio che vede l'apprendimento, fatto sociale e collettivo, come Partecipazione Periferica Legittimata all'interno di "comunità di pratica".

Lave e Wenger descrivono una comunità di pratica come "un insieme di relazioni tra persone, attività e mondo, oltre il tempo e in relazione con altre comunità di pratica tangenziali o sovrapposte". Brown e Duguid (1991) sottolineano il carattere non canonico e fluido delle comunità di pratica, nonostante il loro ruolo sia determinante non solo per favorire l'apprendimento, ma anche per l'innovazione all'interno delle organizzazioni.

Wenger costituisce tuttora il principale riferimento per quanto riguarda le comunità di pratica (cfr. Biolghini 2001; Banzato, 2002; Batini e Fontana, 2003; Ligorio, 2003; Talamo e Zucchermaglio, 2003; Trentin, 2004).

### ***Una teoria sociale dell'apprendimento***

Trentin (2004) sottolinea come, nel definire le comunità di pratica, Wenger sostanzialmente formula una teoria sociale dell'apprendimento, basata sui seguenti assunti:

- ~ noi siamo esseri sociali e questo aspetto è centrale per il nostro apprendimento;
- ~ la conoscenza è legata ad attività che posseggono un loro valore intrinseco;
- ~ il conoscere riguarda quindi la partecipazione al compimento di tali attività, cioè un attivo coinvolgimento nelle vicende del mondo;
- ~ i significati che traiamo dalla nostra abilità di acquisire esperienza da quello che facciamo, rappresentano in definitiva ciò che viene prodotto dal processo di apprendimento.

L'apprendimento è quindi inteso da Wenger come la partecipazione attiva nella pratica di una comunità sociale e nella costruzione di una propria identità in relazione a tale comunità. La partecipazione sociale diventa soprattutto un processo di apprendimento e di conoscenza.

Tale concezione riguarda l'apprendimento come processo che modifica il comportamento del singolo e struttura la sua identità a partire dalle sue esperienze e dal significato che attribuisce

## POR CAMPANIA FESR 2014/2020

Asse Prioritario 3 - Competitività del sistema produttivo

Obiettivo Specifico 3.1 Rilancio della propensione agli investimenti del sistema produttivo

Azione 3.1.1 Aiuti per gli investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale

### **Sostegno alle MPMI campane nella realizzazione di progetti di trasferimento tecnologico e industrializzazione**

---

al proprio fare all'interno del contesto sociale di riferimento, concezione che richiama la distinzione di Bruner (1972) in *imparare ad essere e imparare a proposito di*, che è invece un'acquisizione di conoscenze in sé. L'apprendimento nelle comunità di pratica è il risultato di una negoziazione di significato e obiettivi tra il singolo e la comunità: imparare significa acquisire, rispetto ad una determinata pratica, conoscenze ed abilità che vengono socialmente riconosciute.

#### ***Le caratteristiche delle comunità di pratica***

In particolare Wenger definisce le tre principali dimensioni, componenti essenziali per definire tale una comunità di pratica, che sono:

- ~ l'esistenza di un impegno reciproco, sulla base del quale i membri interagiscono e condividono l'esperienza che è propria di ciascuno allo scopo di alimentare l'apprendimento collettivo
- ~ la realizzazione di un'impresa comune, attraverso la formazione di un'immagine condivisa dei problemi e delle soluzioni percorribili, la negoziazione delle priorità fra i membri e lo sviluppo di una comune consapevolezza;
- ~ la presenza di un repertorio condiviso, rappresentato da insiemi di conoscenze, strumenti, metodi e artefatti attraverso i quali veicolare il sapere collettivo e custodire la memoria della comunità.

Oltre alle 3 dimensioni succitate, Wenger esplora gli ingredienti principali delle comunità di pratica sotto diversi altri aspetti (1998a). In particolare definisce il concetto stesso di pratica, ritenendo la produzione sociale di significato il livello di analisi pertinente per parlare di pratica. La pratica viene quindi considerata come:

- ~ significato, attraverso la pratica avvengono la negoziazione del significato, la partecipazione e la reificazione;
- ~ comunità, la pratica costituisce la fonte di coesione della comunità;
- ~ apprendimento, la pratica è un processo di apprendimento;
- ~ confine, la pratica costituisce il complesso paesaggio sociale di confini e periferie delle comunità;
- ~ luogo, configurazione sociale costituita da una singola comunità o da una costellazione di comunità;

---

MAPPER - MAPpe online e mappe tattili 3D PER innovare le modalità di fruizione turistica e dei beni culturali



## POR CAMPANIA FESR 2014/2020

Asse Prioritario 3 - Competitività del sistema produttivo

Obiettivo Specifico 3.1 Rilancio della propensione agli investimenti del sistema produttivo

Azione 3.1.1 Aiuti per gli investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale

### Sostegno alle MPMI campane nella realizzazione di progetti di trasferimento tecnologico e industrializzazione

---

~ conoscenza, attraverso la pratica si costruisce la conoscenza.

Con la medesima attenzione Wenger analizza il concetto di identità: l'identità è una questione di partecipazione, che può essere di diverso grado,

dall'esclusione, alla marginalizzazione, alla perifericità, alla centralità. Il grado di identità è determinato dal senso di appartenenza, che si attua attraverso 3 modalità:

1. coinvolgimento, la possibilità di contribuire attivamente alle pratiche delle comunità alle quali attribuiamo valore, integrando la loro impresa nella nostra concezione del mondo e facendo un uso creativo del loro repertorio
2. immaginazione, il processo di orientamento, riflessione ed esplorazione per porre in essere la nostra identità in un contesto definito
3. allineamento, la capacità di connettersi con lo schema di convergenza, coordinazione e risoluzione dei conflitti che determina l'efficacia sociale delle nostre azioni.

Un'altra importante caratteristica delle comunità di pratica è la loro assoluta informalità, nel senso che si sviluppano attorno a cose che succedono alla gente, alle pratiche che vengono sviluppate, *sorgono*, non vengono costituite: sono fondamentalmente sistemi auto-organizzati.

Le comunità di pratica non sono, e non potranno mai essere, un nuovo tipo di unità organizzativa, sono piuttosto un taglio differente nell'illustrare la struttura organizzativa, un punto di vista che enfatizza l'apprendimento che le persone fanno assieme piuttosto che l'unità alla quale appartengono, al progetto sul quale stanno lavorando o alle persone che conoscono. Le comunità di pratica sono diverse dalle altre tipologie di gruppi che troviamo nelle organizzazioni, per il modo in cui esse definiscono la loro impresa, per come esistono nel tempo e per come definiscono i loro confini.

Riassumiamo le principali differenze tra comunità di pratica ed altre entità organizzative secondo Wenger (1998b):

~ le comunità di pratica differiscono dalle unità funzionali in quanto in una comunità di pratica i membri sviluppano assieme una propria concezione della pratica, con una definizione più ricca di quanto stabilito in un documento istituzionale; ciò comporta la definizione di confini più flessibili di quelli delle unità organizzative: è proprio la permeabilità dei suoi confini che permette la creazione di opportunità di apprendimento,

## POR CAMPANIA FESR 2014/2020

Asse Prioritario 3 - Competitività del sistema produttivo

Obiettivo Specifico 3.1 Rilancio della propensione agli investimenti del sistema produttivo

Azione 3.1.1 Aiuti per gli investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale

### Sostegno alle MPMI campane nella realizzazione di progetti di trasferimento tecnologico e industrializzazione

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;

- ~ le comunità di pratica sono diverse da una squadra in quanto sono l'apprendimento condiviso e gli interessi dei suoi membri ciò che le tengono 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, non uno scadenziario istituzionale;
- ~ le comunità di pratica sono differenti da un network, nel senso che sono a proposito di 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.

Le persone appartengono alle comunità di pratica e nel contempo alle altre strutture dell'organizzazione: nelle loro unità funzionali definiscono l'organizzazione, nelle loro squadre si prendono cura dei progetti, nei loro network creano relazioni, ma è solo attraverso le comunità di pratica che sviluppano la conoscenza che consente loro di eseguire questi compiti.

### ***Come si sviluppano le comunità di pratica***

Le comunità di pratica esistono in ogni organizzazione e sorgono in quanto le persone si dedicano collettivamente ad insiemi di problemi ricorrenti. Le comunità quindi non compaiono nel momento stesso in cui un progetto parte, né spariscono con la fine di un compito: hanno un proprio ciclo di vita, caratterizzato in ciascuna fase da attività tipiche. Wenger (1998b) identifica cinque stadi:

<b><i>Stadio</i></b>	<b><i>Descrizione</i></b>	<b><i>Attività tipiche</i></b>
<b><i>Potenzialità</i></b>	Le persone affrontano situazioni simili senza il beneficio di una pratica condivisa	Ritrovarsi Scoprire comunanza
<b><i>Coalizione</i></b>	I componenti si mettono assieme e riconoscono il loro potenziale	Esplorare le connessioni Definire l'impresa comune Negoziare la comunità

MAPPER - MAPpe online e mappe tattili 3D PER innovare le modalità di fruizione turistica e dei beni culturali



## POR CAMPANIA FESR 2014/2020

Asse Prioritario 3 - Competitività del sistema produttivo

Obiettivo Specifico 3.1 Rilancio della propensione agli investimenti del sistema produttivo

Azione 3.1.1 Aiuti per gli investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale

### Sostegno alle MPMI campane nella realizzazione di progetti di trasferimento tecnologico e industrializzazione

<b>Attività</b>	I componenti si impegnano nello sviluppare una pratica	Impegno in attività comuni Creazione di artefatti Adattamento alle circostanze Rinnovamento degli interessi, impegno e relazioni
<b>Dispersione</b>	I componenti non sono più impegnati intensivamente, ma la comunità è ancora viva come forza e centro di conoscenza	Restare in contatto Comunicare Tenere riunioni Fornire notizie
<b>Memoria</b>	La comunità non è più centrale, ma le persone la ricordano ancora come parte significativa delle loro identità	Raccontare storie Preservare gli artefatti Collezionare memorie

Lo sviluppo delle comunità di pratica è intimamente connesso alla capacità di autodirigersi, attraverso una sorta di guida interna. Innanzitutto c'è la necessità di identificare degli esperti da coinvolgere, in modo che venga garantita la qualità del funzionamento della comunità. Wenger (1998b) sottolinea come una direzione/gestione interna della comunità di pratica debba tenere in considerazione una serie di aspetti:

- ~ 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. Affinché le comunità di pratica abbiano modo di sviluppare la propria efficacia devono essere sviluppate dal loro interno, piuttosto che imposte dall'esterno.

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

MAPPER - MAPpe online e mappe tattili 3D PER innovare le modalità di fruizione turistica e dei beni culturali



## POR CAMPANIA FESR 2014/2020

Asse Prioritario 3 - Competitività del sistema produttivo

Obiettivo Specifico 3.1 Rilancio della propensione agli investimenti del sistema produttivo

Azione 3.1.1 Aiuti per gli investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale

### Sostegno alle MPMI campane nella realizzazione di progetti di trasferimento tecnologico e industrializzazione

---

ambiente favorevole, magari anche semplicemente 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, che per rilevare attorno a quali conoscenze si stanno aggregando nuove comunità di pratica;
- ~ armonizzazione e capitalizzazione delle esperienze acquisite, in quanto spesso le conoscenze di cui l'organizzazione ha bisogno sono già presenti, attraverso le comunità di pratica tali conoscenze semplicemente emergono;
- ~ 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 (Wenger, 1998b).

### ***Come coltivare una comunità di pratica***

Anche se le comunità di pratica si sviluppano naturalmente, un progetto attentamente costruito può guidare la loro evoluzione. Recentemente Wenger, McDermott e Snyder (2002) hanno identificato sette principi per la progettazione di comunità di pratica. Riprendiamo dal loro lavoro alcune importanti considerazioni prima di analizzare ciascuno dei sette principi.

Siccome le comunità di pratica sono volontarie, ciò che fa il loro successo nel tempo è la loro *abilità di generare sufficienti eccitazione, rilevanza e valore ad attrarre e coinvolgere nuovi membri*. Nonostante molti fattori, come il supporto del management o un problema urgente, possano ispirare la creazione di una comunità, niente può sostituire questo senso di vivacità (*aliveness*).

Come si può progettare la vivacità? Certamente non può essere architettata o imposta! Non si può progettare nel senso di specificare una struttura o un processo e poi implementarla. Ancora, la vivacità non sempre avviene automaticamente. Molte comunità naturali non sono cresciute perché hanno mancato nell'attrarre abbastanza partecipanti. Molte comunità intenzionali sono crollate appena dopo il loro lancio iniziale perché non hanno avuto abbastanza energia per sostenere se stesse. Le comunità, a differenza delle squadre e delle

---

MAPPER - MAPpe online e mappe tattili 3D PER innovare le modalità di fruizione turistica e dei beni culturali





## **POR CAMPANIA FESR 2014/2020**

Asse Prioritario 3 - Competitività del sistema produttivo

Obiettivo Specifico 3.1 Rilancio della propensione agli investimenti del sistema produttivo

Azione 3.1.1 Aiuti per gli investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale

### **Sostegno alle MPMI campane nella realizzazione di progetti di trasferimento tecnologico e industrializzazione**

---

altre strutture, hanno bisogno di sollecitare l'interazione che le rende vive. Anche la struttura delle relazioni organizzative e gli eventi sollecitano un tipo di interazione. Riunioni che consentono tempo libero durante il break o il pasto, con spazio sufficiente per le persone per socializzare o conferire privatamente, sostengono la discussione uno a uno e la costruzione di relazioni. Una comunità di pratica ben progettata consente di partecipare a discussioni di gruppo, avere conversazioni uno a uno, leggere di nuove idee o seguire i confronti tra gli esperti su argomenti all'avanguardia. Anche se le comunità sono volontarie e naturali, un buon progetto di comunità può sostenere, o anche generare, vivacità.

Progettare per generare vivacità è differente dal progettare organizzativo che tradizionalmente si focalizza sul creare strutture, sistemi e ruoli che conseguono obiettivi organizzativi relativamente fissati e si conformano bene con altri elementi strutturali dell'organizzazione. Anche quando le organizzazioni sono progettate per essere flessibili e reattive rispetto al loro ambiente, la crescita naturale e la vivacità non sono obiettivi primari. Per le comunità di pratica esse sono invece predominanti, anche se le comunità devono anche contribuire agli obiettivi organizzativi. Progettare per la vivacità necessita di un insieme di principi progettuali differente. L'obiettivo della progettazione delle comunità è di rivelare la direzione interna propria della comunità, il suo carattere e la sua energia.

Ma qual è il ruolo del progetto per una "istituzione umana" che è, per definizione, naturale, spontanea e autodiretta? Come si può guidare tale istituzione a realizzare sé stessa, a diventare viva? Wenger, McDermott e Snyder (2002) traggono dalla loro personale esperienza sette principi:

1. Progettare per l'evoluzione
2. Aprire un dialogo tra la prospettiva interna e quella esterna
3. Prevedere differenti livelli di partecipazione
4. Sviluppare spazi comunitari sia pubblici che privati
5. Focalizzarsi sul valore
6. Combinare familiarità ed eccitazione
7. Creare un ritmo per la comunità

Di seguito i sette principi vengono analizzati in dettaglio.

---

*MAPPER - MAPpe online e mappe tattili 3D PER innovare le modalità di fruizione turistica e dei beni culturali*





## ***1. Progettare per l'evoluzione***

Siccome la genesi delle comunità di pratica è un fatto “naturale”, progettarle è più una questione di accompagnamento della loro evoluzione che una creazione dal nulla. Gli elementi progettuali dovrebbero essere dei catalizzatori per l'evoluzione naturale della comunità. Quando si sviluppano, le comunità usualmente sono costruite su reti personali pre-esistenti. La natura dinamica delle comunità è la chiave per la sua evoluzione. Quando la comunità cresce, nuovi membri portano nuovi interessi e possono spostare il focus della comunità in direzioni differenti. I cambiamenti nell'organizzazione influenzano l'importanza relativa della comunità e pongono nuove domande ad essa. I cambiamenti nella scienza e nella tecnologia di base di una comunità la rimodellano, spesso coinvolgendo esperti in discipline limitrofe o introducendo avanzamenti tecnologici che cambiano il loro modo di lavorare. Siccome le comunità sono costruite su reti esistenti ed evolvono oltre ogni particolare piano, lo scopo di un progetto non è quello di imporre una struttura, ma quello di aiutare la comunità a svilupparsi.

La chiave per progettare per l'evoluzione è combinare elementi progettuali in maniera da catalizzare lo sviluppo della comunità. Similmente alle strutture fisiche, come le strade e i parchi, che possono determinare lo sviluppo di una città, anche le strutture sociali e organizzative, come il coordinatore della comunità o le riunioni di problem-solving, possono determinare l'evoluzione della comunità.

Quali siano gli elementi progettuali più appropriati dipende dallo stadio di sviluppo della comunità, dal suo ambiente, dalla coesione tra i membri e dal tipo di conoscenza che condividono. Ma l'evoluzione è comune a tutte le comunità, e il ruolo primario della progettazione è di catalizzare questa evoluzione.

## ***2. Aprire un dialogo tra la prospettiva interna e quella esterna***

Un buon progetto di comunità richiede una prospettiva interna per guidare la scoperta di che cosa la comunità sia sul punto di fare. Quando progettiamo squadre, sappiamo in anticipo le loro necessità e possiamo progettare per raggiungerle. Ma un progetto efficace per una comunità è costruito sulle esperienze collettive dei suoi membri. Solo un interno può stimare le questioni al centro del campo, la conoscenza che è importante condividere, le sfide che affrontano, il potenziale latente in idee e tecniche emergenti. Solo un interno può sapere chi

## **POR CAMPANIA FESR 2014/2020**

Asse Prioritario 3 - Competitività del sistema produttivo

Obiettivo Specifico 3.1 Rilancio della propensione agli investimenti del sistema produttivo

Azione 3.1.1 Aiuti per gli investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale

### **Sostegno alle MPMI campane nella realizzazione di progetti di trasferimento tecnologico e industrializzazione**

---

sono i veri attori e le loro relazioni, questo richiede una profonda comprensione delle questioni della comunità.

Un buon progetto di comunità richiede una comprensione del potenziale della comunità per sviluppare e gestire conoscenza, ma spesso richiede una prospettiva esterna per aiutare i componenti a vedere le possibilità. Siccome le comunità intenzionali sono nuove per molte organizzazioni, i membri spesso hanno difficoltà ad immaginare come una comunità più sviluppata potrebbe migliorare la loro attuale rete personale o aiutarli a sviluppare capacità sopite. Un buon progetto prende informazioni dall'esterno della comunità attraverso il dialogo su che cosa la comunità potrebbe raggiungere. Talvolta questo implica di educare i membri della comunità sui ruoli delle comunità in altre organizzazioni. Questo potrebbe significare coinvolgere un esterno in un dialogo con il leader della comunità e i membri centrali in quanto essi disegnano la comunità. Come risultato di questo dialogo, la gente che capisce le questioni all'interno della comunità ed ha legittimazione all'interno di essa potrà anche vedere nuove possibilità e potrà agire efficacemente come agente di cambiamento.

### ***3. Prevedere differenti livelli di partecipazione***

Una buona architettura di comunità prevede molti livelli differenti di partecipazione. Una comunità di pratica è simile ad una città, dove le persone sono impegnate in diverse attività. In ogni momento della giornata c'è chi sta facendo la spesa, chi sta andando a lavorare, un gruppo di persone chiacchierano al bar, amici si incontrano casualmente, una piccola folla si raduna per guardare un artista di strada. La gente partecipa alle comunità per diverse ragioni, qualcuno perché la comunità gli fornisce valore, qualcun altro per contatti personali, altri per l'opportunità di migliorare le loro competenze. Si potrebbe pensare che dovrebbe essere incoraggiata una partecipazione egualitaria di tutti i membri, ma siccome la gente ha diversi livelli di interesse nella comunità, questa aspettativa non è realistica.

Le comunità, sia quelle pianificate che quelle spontanee, hanno un "coordinatore" che organizza eventi e connessioni. Ma anche altri hanno ruoli di leadership. Comunemente possiamo individuare 3 livelli di partecipazione:

~ un piccolo gruppo centrale che partecipa attivamente alle discussioni, porta avanti i progetti, identifica le materie da affrontare e fa procedere la comunità sulla sua "learning agenda"; questo gruppo è il cuore della comunità e quando essa matura assume la sua

---

MAPPER - MAPpe online e mappe tattili 3D PER innovare le modalità di fruizione turistica e dei beni culturali



## POR CAMPANIA FESR 2014/2020

Asse Prioritario 3 - Competitività del sistema produttivo

Obiettivo Specifico 3.1 Rilancio della propensione agli investimenti del sistema produttivo

Azione 3.1.1 Aiuti per gli investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale

### **Sostegno alle MPMI campane nella realizzazione di progetti di trasferimento tecnologico e industrializzazione**

---

leadership, i suoi componenti diventano ausiliari al coordinatore; questo gruppo è piuttosto piccolo, non oltre il 10-15% dell'intera comunità;

- ~ un gruppo attivo, che partecipa regolarmente alle riunioni e occasionalmente al forum, ma senza la regolarità o l'intensità del gruppo centrale; anche il gruppo attivo è abbastanza piccolo, un altro 15-20% dell'intera comunità;
- ~ gruppo periferico, costituito da una grossa fetta di membri della comunità che sono periferici e partecipano raramente, si tengono spesso ai margini, osservando le interazioni tra i membri centrali e quelli attivi; alcuni si tengono ai margini perché percepiscono che le loro osservazioni non sono appropriate o non hanno autorevolezza, altri non hanno tempo di contribuire più attivamente; questo tipo di attività periferiche sono una dimensione essenziale delle comunità di pratica; certamente le persone ai margini non sono così passive come sembrano: osservando gli altri acquisiscono opinioni personali della discussione e le utilizzano; talvolta hanno discussioni private sulle questioni discusse nel forum pubblico; nel loro personale modo stanno imparando molto. Oltre questi 3 livelli principali ci sono persone che stanno intorno alla comunità, non ne sono membri ma hanno in essa qualche interesse, pensiamo per esempio, in una comunità di pratica in ambito industriale, ai clienti, ai fornitori, agli studiosi che si occupano di tecnologie, metodi e materiali utilizzati nella produzione.

I membri della comunità si muovono attraverso i 3 livelli sopra citati. I membri centrali spesso diventano marginali quando il tema della comunità cambia. I membri attivi possono essere più coinvolti per un mese o due, poi si allontanano. I membri periferici si spostano lentamente verso il centro se i loro interessi sono stimolati. Siccome i confini di una comunità sono fluidi, anche coloro che ne sono fuori spesso vengono coinvolti per qualche tempo, quando il focus della comunità si sposta su aree di loro interesse e nelle quali sono esperti. La chiave per una buona partecipazione in una comunità e un salutare grado di movimento tra i diversi livelli è costituita dal progettare attività che consentono a tutti i partecipanti, di qualunque livello, di sentirsi membri a pieno titolo. Piuttosto che forzare la partecipazione, le comunità di successo costruiscono "gradini" per coloro che sono ai margini. Creano opportunità per interazioni semi-private, sia attraverso stanze virtuali private di discussione sul sito internet della comunità, che per conversazioni uno a uno. Ciò consente ai membri periferici di mantenersi in contatto. Allo stesso tempo le comunità creano opportunità per i membri attivi per

---

MAPPER - MAPpe online e mappe tattili 3D PER innovare le modalità di fruizione turistica e dei beni culturali



**Sostegno alle MPMI campane nella realizzazione di progetti di trasferimento tecnologico e industrializzazione**

---

sperimentare ruoli di leadership limitati, come gestire un progetto di sviluppo che richiede un minimo impegno di tempo. Per spingere i membri a una partecipazione più attiva, le comunità di successo costruiscono un “fuoco” al centro della comunità che attrae le persone con il suo calore.

#### ***4. Sviluppare spazi comunitari sia pubblici che privati***

Le comunità dinamiche sono ricche di connessioni, che si sviluppano sia negli spazi pubblici della comunità (riunioni, sito Web, ecc.), che in quelli privati (le connessioni uno a uno tra i membri). Molte comunità hanno eventi pubblici dove i membri si incontrano, sia faccia a faccia che elettronicamente, per scambiarsi trucchi, risolvere problemi o esplorare nuove idee, strumenti o tecniche. Questi eventi sono pubblici in quanto sono aperti ai membri della comunità, anche se sono spesso chiusi alle persone al di fuori di essa. Talvolta includono presentazioni formali, ma più spesso si svolgono discussioni informali sui problemi e sulle materie più attuali. Gli eventi pubblici della comunità servono sia come rituali che per uno scopo più importante: attraverso questi eventi la gente può sperimentare tangibilmente l'essere parte della comunità e vedere gli altri partecipanti, possono apprezzare il livello di sofisticazione nella discussione tecnica raggiunto dalla comunità, come si mobilita intorno ai principi chiave e l'influenza che ha nell'organizzazione.

Le comunità sono però molto più del loro calendario di eventi. Il cuore di una comunità è la ragnatela di relazioni tra i membri della comunità, e molta della quotidianità si realizza negli scambi uno a uno. Così un errore comune nella progettazione delle comunità è quello di focalizzarsi troppo sugli eventi pubblici. Il coordinatore di una comunità ha bisogno di “lavorare” sugli spazi privati tra gli incontri, lasciando i membri della comunità discutere i loro attuali problemi tecnici e connettendoli con le risorse utili, all'interno e all'esterno della comunità. Questi “canali sotterranei”, informali, di discussione aiutano ad orchestrare gli spazi, sono la chiave per riunioni di successo ed assicurano che gli argomenti sorti nelle riunioni siano preziosi per tutti e che la gente che vi partecipa abbia qualcosa di utile da aggiungere. La rete uno a uno crea un canale per scambiare informazioni con un numero limitato di persone. Anche le chiamate per telefono, lo scambio di email o la conversazione sul problem solving rafforzano le relazioni con la comunità.

## POR CAMPANIA FESR 2014/2020

Asse Prioritario 3 - Competitività del sistema produttivo

Obiettivo Specifico 3.1 Rilancio della propensione agli investimenti del sistema produttivo

Azione 3.1.1 Aiuti per gli investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale

### **Sostegno alle MPMI campane nella realizzazione di progetti di trasferimento tecnologico e industrializzazione**

---

La dimensione pubblica e quella privata di una comunità sono interrelate. Quando le relazioni individuali tra i membri delle comunità sono forti, anche gli eventi sono più ricchi. Siccome i partecipanti si conoscono meglio, spesso portano alla comunità eventi articolati: raggiungere un piccolo obiettivo di gruppo, ringraziare qualcuno per un'idea, trovare qualcuno per aiutare la soluzione di un problema. Infatti buoni eventi di comunità di solito richiedono venga previsto del tempo per le persone per dedicarsi all'instaurare informalmente contatti sociali. Incontri pubblici ben orchestrati e vivaci sostengono i contatti uno a uno, come dice un coordinatore, "mi piace vedere chi esce dalla stanza assieme, chi gironzola e parla. Più contatti vedo, meglio è l'incontro". La chiave per progettare spazi della comunità consiste nell'orchestrare le attività, sia negli spazi pubblici che in quelli privati, in grado di utilizzare la forza delle relazioni individuali per arricchire gli eventi e usare gli eventi per arricchire le relazioni individuali.

#### ***5. Focalizzarsi sul valore***

Le comunità prosperano perché forniscono valore alle organizzazioni, alle squadre nelle quali i membri della comunità lavorano e agli stessi membri della comunità. Il valore è la chiave della vita della comunità, perché la partecipazione nella maggior parte delle comunità è volontaria. Ma il pieno valore di una comunità spesso non è evidente quando essa si costituisce. Inoltre la fonte di valore spesso cambia nel corso della vita della comunità. Frequentemente il primo valore per lo più risulta dal focalizzarsi sui problemi e sulle necessità attuali dei membri della comunità. Quando la comunità cresce diventa più importante sviluppare un corpo sistematico di conoscenze al quale si può agevolmente accedere.

Piuttosto che tentare di determinare il loro valore atteso in anticipo, le comunità hanno bisogno di creare eventi, attività e relazioni che aiutino il loro valore potenziale ad emergere e consentirgli di scoprire nuovi modi di capitalizzarlo.

Molte delle attività delle comunità di maggior valore sono le interazioni quotidiane, quali le discussioni informali per risolvere i problemi o gli scambi uno a uno di informazioni su strumenti, fornitori, approcci o database. Il reale valore di questi scambi non è immediatamente evidente. Quando qualcuno condivide un'intuizione, spesso non si sa quanto utile essa possa essere fino a che chi l'ha recepita non spiega come ha applicato l'idea. L'impatto dell'applicazione di un'idea può richiedere mesi per essere realizzato, quindi

---

MAPPER - MAPpe online e mappe tattili 3D PER innovare le modalità di fruizione turistica e dei beni culturali



**Sostegno alle MPMI campane nella realizzazione di progetti di trasferimento tecnologico e industrializzazione**

---

verificare l'impatto di un'idea condivisa può richiedere tempo ed attenzione. Infatti un elemento chiave della progettazione per creare valore consiste nell'incoraggiare i membri della comunità ad essere espliciti sul valore della comunità nel corso della sua esistenza. Inizialmente lo scopo di tale discussione è più quello di creare consapevolezza, che quello di raccogliere dei dati, perché l'impatto della comunità richiede tipicamente più tempo per prendere spessore. Solo più tardi la misurazione del valore può diventare più rigorosa. Benché le persone spesso si lamentino della difficoltà di stimare il valore della comunità, anche le prime discussioni aiutano fortemente i membri della comunità, i membri potenziali e gli altri portatori di interessi a comprendere il vero impatto della comunità.

### ***6. Combinare familiarità ed eccitazione***

Le comunità di successo offrono la familiarità di una città natale, ma hanno spesso eventi sufficientemente interessanti e variati da far circolare nuove idee e nuove persone nella comunità. Quando la comunità matura, spesso si stabilizza in un modello di riunioni regolari, teleconferenze, progetti, uso di siti Web e altre attività in corso. La familiarità di questi eventi crea un livello confortevole, che invita alla discussione sincera. La comunità diventa un "luogo" dove le persone hanno la libertà di chiedere consigli sinceri, scambiarsi opinioni, provare idee non definite senza ripercussioni. Sono posti nei quali la gente può passare per ascoltare dell'ultimo strumento, scambiare conversazioni tecnologiche o solo chiacchierare di argomenti tecnici senza paura di essere coinvolti in piani d'azione.

Le comunità di pratica sono "luoghi neutrali", separati dalla pressione quotidiana sui compiti delle persone. A differenza dei membri di una squadra, i membri di una comunità possono dare consigli su un progetto senza il rischio di essere intrappolati in esso, possono ascoltare consigli senza l'obbligo di seguirli.

Come una conferenza sfidante e ben pianificata, le comunità vivaci forniscono pensiero divergente e attività. Per esempio, organizzando conferenze con esperti con posizioni autorevoli ma differenti da quelle della comunità. Conferenze, fiere e workshop di questo tipo uniscono la comunità e facilitano un differente modo di contatto spontaneo tra le persone, possono offrire novità ed eccitazione che completano la familiarità delle attività quotidiane.

Le comunità vivaci combinano eventi familiari e stimolanti affinché i loro membri possano sviluppare le relazioni di cui hanno bisogno per essere ben connessi e generare l'eccitazione di



## POR CAMPANIA FESR 2014/2020

Asse Prioritario 3 - Competitività del sistema produttivo

Obiettivo Specifico 3.1 Rilancio della propensione agli investimenti del sistema produttivo

Azione 3.1.1 Aiuti per gli investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale

### **Sostegno alle MPMI campane nella realizzazione di progetti di trasferimento tecnologico e industrializzazione**

---

cui hanno bisogno per essere pienamente coinvolti. Le attività di routine forniscono la stabilità per le relazioni, costruendo connessioni, gli eventi stimolanti forniscono il senso di un'avventura comune.

#### ***7. Creare un ritmo per la comunità***

Come le nostre vite quotidiane hanno un ritmo, scandito dalle attività tipiche dei diversi momenti della giornata, come le città hanno un ritmo, sottolineato dalle diverse feste e celebrazioni dei diversi momenti dell'anno, anche le comunità di pratica hanno un ritmo, che contribuisce al loro senso di familiarità. Nonostante al centro della comunità vi sia una ragnatela di relazioni stabili e durevoli tra i membri, la cadenza delle loro interazioni è fortemente influenzata dal ritmo degli eventi della comunità. Incontri regolari, teleconferenze, attività sul Web e momenti informali fluiscono e rifluiscono nel cuore pulsante della comunità. Quando il tempo è forte e ritmato, la comunità ha un senso di movimento ed esuberanza. Se il ritmo è troppo veloce, la comunità si sente senza fiato, le persone smettono di partecipare perché sono sopraffatte. Quando il ritmo è troppo lento, la comunità si sente fiacca. Gli eventi danno alla comunità il tempo intorno al quale le altre attività trovano il loro ritmo. Talvolta progetti chiave o eventi speciali diventano pietre miliari per la comunità, rompendo il ritmo regolare.

Il ritmo della comunità è il più forte indicatore della sua vivacità. Ci sono molti ritmi in una comunità, l'alternanza di eventi familiari e stimolanti, la frequenza delle interazioni private, il flusso delle persone dai margini alla partecipazione attiva, il passo dell'evoluzione dell'intera comunità. Una combinazione tra l'intera comunità e i piccoli gruppi formati creano un equilibrio tra il brivido dell'esposizione a differenti idee e il comfort di relazioni più intime. Un mix di forum nei quali si scambiano idee e progetti in cui si costruiscono strumenti sostiene sia le connessioni casuali che l'azione diretta della comunità. Non c'è un ritmo giusto per tutte le comunità, il ritmo stesso deve cambiare all'evoluzione della comunità. Ma trovare il ritmo giusto per ciascun stadio è la chiave dello sviluppo di una comunità.

---

MAPPER - MAPpe online e mappe tattili 3D PER innovare le modalità di fruizione turistica e dei beni culturali





## LE COMUNITÀ VIRTUALI

Nella sezione precedente abbiamo fornito una descrizione di cosa si intende per comunità di pratica, grazie all'importante contributo dell'elaborazione di Wenger. Lo stesso autore più volte fa riferimento a strumenti di *information communication technology* (ICT) utili per consentire contatti tra i membri della comunità, citando i forum, i siti Web, le chat, le videoconferenze. Al di là del fatto di condividere pratiche, è quindi necessario soffermarci sulle caratteristiche di una comunità virtuale, ulteriore tassello indispensabile nel nostro cammino verso le comunità virtuali di apprendimento.

### ***Definizione di comunità virtuale***

Uno dei primi studi significativi sulle comunità virtuali è quello svolto da Howard Rheingold nel 1993. Rheingold si basa sulla sua esperienza personale di frequentazione di una comunità on line, forse la prima mai costituita, denominata WELL (Whole Earth Electronic Link). Attraverso questa comunità l'autore stabilisce legami molto forti, che finiscono per riversarsi nella vita reale. Egli scrive:

*Le persone nelle comunità virtuali usano parole su schermi per scherzare e discutere, impegnarsi in discorsi intellettuali, esercitare commercio, scambiare conoscenza, idee, pettegolezzi, litigi, condividere sostegno emotivo, fare progetti, innamorarsi, trovare amici e perderli, giocare, flirtare, creare un po' di vera arte e molti discorsi vani. Le persone nelle comunità virtuali fanno quasi tutto ciò che fanno nella vita reale, dimenticando i propri corpi. Non si può baciare nessuno e nessuno può dare all'altro un pugno sul naso, ma molte cose possono accadere entro questi confini. La ricchezza e la vitalità delle culture collegate al computer sono affascinanti e creano anche dipendenza nei milioni di persone in esse coinvolte. (p. 3)*

L'interazione sociale che avviene attraverso la Computer Mediated Communication (CMC) è quindi un'interazione "reale".

Per Rheingold (1993) le comunità virtuali sono "aggregazioni sociali che emergono dalla rete quando un certo numero di persone porta avanti delle discussioni pubbliche sufficientemente a lungo, con un certo livello di emozioni umane, tanto da formare dei reticoli di relazioni sociali presenti nel cyberspazio".

Rheingold sottolinea quindi l'aspetto sociale, individuando tre importanti elementi per la coesione sociale di una comunità virtuale:

## POR CAMPANIA FESR 2014/2020

Asse Prioritario 3 - Competitività del sistema produttivo

Obiettivo Specifico 3.1 Rilancio della propensione agli investimenti del sistema produttivo

Azione 3.1.1 Aiuti per gli investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale

### Sostegno alle MPMI campane nella realizzazione di progetti di trasferimento tecnologico e industrializzazione

---

1. il capitale sociale di rete, cioè la capacità di essere accolti anche in spazi virtuali mai conosciuti
2. il capitale delle conoscenze, cioè il patrimonio delle competenze, abilità e saperi che gli appartenenti a questi tipi di gruppi mettono in comune
3. la comunione sociale, cioè il senso di vicinanza e di condivisione che si prova in questi luoghi telematici.

Anne Beamish (1995) definisce le comunità virtuali “gruppi di persone caratterizzati da:

1. un mezzo di comunicazione mediato elettronicamente condiviso da tutti gli attori
2. l’informazione comunitaria
3. la discussione su alcuni temi che interessano tutti i partecipanti
4. l’irrelevanza della località geografica in cui la persona si trova

Fernback e Thompson (1995) forniscono questa definizione di comunità online: “le relazioni che si instaurano nel cyberspazio attraverso un contatto ripetuto nell’ambito di un confine o di un luogo specifico (per esempio un sito di conferenze o una chat line) simbolicamente definito da un argomento di interesse”.

Altri autori sottolineano la necessità di condividere interessi, come base per definirsi una comunità virtuale. Secondo Maniero e Metitieri (1997) le comunità virtuali sono “insiemi di persone che, scambiandosi messaggi di posta elettronica (in liste o gruppi di discussione), scorrendo in simultanea (tramite IRC, Internet Relay Chat) o facendo giochi di ruolo (MUD, Multi User Dungeons), sviluppano legami più o meno stabili fondati su interessi comuni”. Altri ancora sottolineano, anche nella definizione stessa, la “fisicità” delle comunità virtuali: Paolo Ferri (1997), mutuando un’immagine dello scrittore cyberpunk Bruce Sterling, definisce le comunità virtuali come “isole nella rete”, luoghi tridimensionali che si aprono all’interno della rete telematica dove la gente si incontra, si trova e stabilisce delle relazioni di diverse tipologie. Micelli (2000) sottolinea l’aspetto della condivisione delle pratiche, definendo le comunità virtuali appunto “un gruppo di persone che condividono un corpo di pratiche, attività o interessi lavorativi, e che trovano in Internet l’ambiente per accedere a specifiche informazioni, per incontrarsi, per interagire condividere esperienze e conoscenze. Esse traggono benefici dallo scambio di informazioni e dal sistema di relazioni, sviluppando collaborativamente e dinamicamente migliori pratiche, soluzioni e conoscenze. Quest’ultima

---

MAPPER - MAPpe online e mappe tattili 3D PER innovare le modalità di fruizione turistica e dei beni culturali



**Sostegno alle MPMI campane nella realizzazione di progetti di trasferimento tecnologico e industrializzazione**

---

definizione richiama fortemente quanto asserito nel capitolo precedente a proposito delle comunità di pratica.

Infine, Monica Banzato (2002), enfatizza l'aspetto di condivisione: una comunità virtuale è un insieme di persone disponibili a condividere qualcosa. La comunità virtuale è essenzialmente un ambiente di condivisione di "se stessi", d'esposizione e spartizione del proprio sé sociale e culturale, psicologico ed emotivo.

### ***Computer Mediated Communication e socialità***

Proviamo ad analizzare lo strumento utilizzato, per verificarne l'adeguatezza a replicare relazioni di socialità possibile nel mondo "reale".

Per Computer Mediated Communication (CMC) intendiamo l'insieme delle tecnologie digitali a supporto della comunicazione tra gli individui, comprendendo sistemi differenti, sia di carattere interpersonale, da uno-a-uno, sia forme di comunicazione di massa da uno-a-molti e da molti-a-molti. Ricomprendiamo quindi in questa definizione i sistemi di posta elettronica, le bacheche elettroniche, i servizi di chat in tempo reale, i forum, i sistemi di teleconferenza.

La CMC è una tecnologia a forte vocazione comunitaria, nemmeno paragonabile agli altri media della comunicazione, come la lettera, il telefono, la radio, la televisione (Giuliano, 1999). Le sue caratteristiche sono il costo relativamente basso, la facilità d'uso e la possibilità di interagire attivamente. Contestando la visione entusiasta ma utopistica di Rheingold, che ipotizzava la nascita di una comunità on-line globale alternativa allo stato nazione, fatta di relazioni più umane e solidaristiche, Paolo Ferri (1997) sottolinea come nella rete si possano reiterare le modalità tipiche delle relazioni reali, per cui anche le questioni di potere e di autorità, che potrebbero, proprio grazie alla rete, assumere anche dimensioni invasive e preoccupanti.

Una caratteristica evidenziata da molti autori è la limitatezza del medium adottato nel fornire ulteriori segnali che consentono una più corretta interpretazione dei messaggi, quella comunicazione non verbale che caratterizza i rapporti face-to-face. E' pur vero che le comunità on-line hanno sviluppato dei sistemi alternativi, sia inserendo nei messaggi dei simboli che esplicitano lo stato d'animo, le cosiddette *emoticons*, che utilizzando forme grafiche particolari, come ad esempio il maiuscolo per emulare l'alzare il tono della voce o l'urlare. Molte comunità utilizzano frequentemente interiezioni, come ad es. INMHO, (IN My Humble

**Sostegno alle MPMI campane nella realizzazione di progetti di trasferimento tecnologico e industrializzazione**

---

Opinion), veri e propri adattamenti linguistici alla forma di testo di tutto quanto con esso rimane inesperto. Queste modalità di comunicazione e le “regole” che governano la comunicazione nelle comunità sono raccolte in una sorta di codice etico, la *netiquette*, che pur è stata stabilita a livello generale ma può anche essere espressione di una singola comunità. L’esistenza di una serie di norme e la conseguente introduzione di sanzioni costituiscono un ulteriore elemento che rafforza il senso di comunità. Non tutte le aggregazioni in rete sono comunità virtuali: lo sono solo quelle che hanno compiuto una precisa scelta comunitaria, impostando l’interazione sociale, in analogia con le comunità reali, sulla definizione degli spazi, degli ambienti, delle modalità organizzative dell’interazione e del modo in cui sono possibili le influenze reciproche di tutti questi elementi (Giuliano, 1999). Il fatto di condividere un interesse comune, magari un interesse stravagante, rafforza il senso di comunità, a volte in maniera così profonda che la comunità on-line si chiude su se stessa, i membri trascurano le interazioni face to face con membri della più vasta società (Fernback e Thompson, 1995): l’estrema apertura di relazioni, profetizzata da Rheingold, si trasforma in chiusura.

### ***Computer Mediated Communication e identità***

Abbiamo visto nel capitolo precedente come l’identità sia una questione di partecipazione. Sherry Turkle, da alcuni definita l’antropologa del cyberspazio, sostiene come siamo passati progressivamente, nel rapporto con la tecnologia, da un approccio di tipo strumentale, ingegneristico, ad un modello del computer come simulazione dell’identità, *Il Secondo Io*, come intitola il suo libro (1994). Chi utilizza il computer sistematicamente tende a considerarlo come un essere umano, gli parla, lo insulta: lo strumento diventa un interlocutore, un’estensione del nostro corpo, con esso si stabilisce un rapporto. Attraverso di esso possiamo costruire un io virtuale, un doppio virtuale della nostra identità, che, in qualche modo, tramuta anche l’identità “reale”.

Le relazioni che instauriamo on-line sono infatti simili a quelle della vita reale, anzi, mancando alcune connotazioni che nella vita reale possono condizionare l’inizio stesso della relazione, cioè tutti i pregiudizi legati al sesso, al colore della pelle, all’accento delle persone, cadono subito alcune barriere. La possibilità di costruirsi un’identità alternativa, nascosta sotto uno pseudonimo, “nickname”, consente di sperimentare on line relazioni e interazioni che sarebbe stato impossibile instaurare nella vita reale. Questo fenomeno consente, sostiene Turkle

**Sostegno alle MPMI campane nella realizzazione di progetti di trasferimento tecnologico e industrializzazione**

---

(1997), di esplorare diversi aspetti di se stessi, quindi non si tratta di nascondere la propria reale identità, quanto piuttosto di esplorarla a fondo e sotto diverse angolature, indossando i panni di un altro.

C'è un'altra caratteristica importante della CMC, sempre legata all'identità: la natura permanente della conversazione (Fernbach e Thompson, 1995). Le parole, in una CMC, rappresentano testo che può essere salvato. Quanto detto può quindi essere conservato, le interazioni possono essere rilette, è possibile ritornare sulle frasi "pronunciate" per verificarne la comprensione e la portata. Ciò può anche aiutare la concretizzazione di idee non completamente sviluppate, che trovano completamente attraverso il dialogo e lo scambio.

### ***Un'applicazione ardata: il T-group virtuale***

Nella ricerca di materiale per questo elaborato, ci siamo imbattuti in un'applicazione veramente ardata, significativa ed esemplare di quanto la CMC possa sostituire le relazioni in reale in maniera, per lo meno a detta degli artefici di questa applicazione, originale ma non meno efficace: il *T-group virtuale*.

Il T-group, (sigla di Sensitive Training Group, gruppo di addestramento alla sensibilità) è un'esperienza di indagine e cambiamento che un gruppo fa su se stesso con l'aiuto di un trainer. Si tratta di un'esperienza formativa, formulata da Kurt Lewin, con l'obiettivo di:

- ~ incrementare la comprensione dello sviluppo di un gruppo e delle sue dinamiche
- ~ acquisire una migliore comprensione dei processi che stanno alla base di un gruppo
- ~ incrementare la competenza nel facilitare l'efficacia di un gruppo
- ~ incrementare la competenza interpersonale
- ~ sperimentare cambiamenti nel proprio comportamento
- ~ incrementare la consapevolezza dei propri personali sentimenti
- ~ incrementare la comprensione dell'impatto del proprio comportamento sugli altri
- ~ incrementare la propria sensibilità sui sentimenti degli altri
- ~ incrementare la capacità di dare e ricevere feedback
- ~ incrementare l'abilità di imparare dalla propria esperienza e da quella di gruppo
- ~ incrementare la capacità di gestire e utilizzare i conflitti

È possibile fare tutto questo on-line? I formatori e coloro che hanno partecipato ai T-group on-line organizzati dall'Arips ([www.arips.com](http://www.arips.com)) sostengono di sì! Uno dei conduttori, mente

## POR CAMPANIA FESR 2014/2020

Asse Prioritario 3 - Competitività del sistema produttivo

Obiettivo Specifico 3.1 Rilancio della propensione agli investimenti del sistema produttivo

Azione 3.1.1 Aiuti per gli investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale

### Sostegno alle MPMI campane nella realizzazione di progetti di trasferimento tecnologico e industrializzazione

---

storica dell'associazione, Margherita Sberna, sostiene addirittura che il cyber T-group ha maggiori potenzialità di apertura e di contatto con la propria "profondità". I tempi morti sono occupati da azioni, quali lo scrivere e riscrivere messaggi, magari non inviati, oppure il rileggere gli interventi propri o altrui; si può re-inventare se stessi sperimentando con maggiore libertà, tutti hanno una percezione più marcata della situazione: si vivono una serie di esperienze con una profondità analoga se non addirittura maggiore che nella situazione "reale"<sup>1</sup>.

### ***Elementi per la progettazione e la gestione delle comunità virtuali***

Dato per scontato che sia utile costituire comunità virtuali, ricreare in esse un certo livello di socialità e definire e ridefinire la propria identità personale, cerchiamo di delineare quali siano gli elementi determinanti per la loro nascita e la loro gestione.

Monica Banzato (2002) fornisce un quadro esauriente dell'intelligenza e della struttura che regola le comunità virtuali, identificando gli elementi sui quali occorre porre attenzione:

- ~ socialità e scopi dichiarati (politica)
- ~ attività dei moderatori
- ~ partecipanti
- ~ massa critica
- ~ facilità di consultazione e partecipazione (usabilità)
- ~ ambienti virtuali

Tutti questi fattori determinano la vita ed il futuro delle comunità. Approfondiamoli uno ad uno.

### ***Socialità e scopi dichiarati***

Le regole della comunità determinano che cosa si può o non si può fare. Jenny Preece (2001) elenca i requisiti che il "governo" della comunità dovrebbe rispettare:

- ~ *requisiti di accesso e di uscita*: al fine di evitare spamming (invio diffuso di messaggi indesiderati) o flaming (accese dispute) è necessario predisporre dei meccanismi di

---

<sup>1</sup> Un'attenta disamina delle relazioni in un T-group virtuale, con la ampia spezzoni delle interazioni tra i partecipanti la si può trovare in un articolo di Luca Bacchetta sulla rivista Gruppi, Organizzazioni, Comunità, nr. 10-11, 2000, disponibile anche on-line, all'indirizzo <http://www.psicopolis.com/GruppoNew/virtual.htm>



## POR CAMPANIA FESR 2014/2020

Asse Prioritario 3 - Competitività del sistema produttivo

Obiettivo Specifico 3.1 Rilancio della propensione agli investimenti del sistema produttivo

Azione 3.1.1 Aiuti per gli investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale

### Sostegno alle MPMI campane nella realizzazione di progetti di trasferimento tecnologico e industrializzazione

---

controllo di accesso degli utenti, a mezzo registrazione o attribuendo uno status variabile a seconda della frequenza o della qualità degli interventi

- ~ *statuti*: introdurre un codice di comportamento, magari a “maglie larghe” e modificabile, per consentirne l’adattamento all’evoluzione della comunità
- ~ *codici di comportamento per la comunicazione: la netiquette*<sup>2</sup>
- ~ *regole di moderazione*
- ~ *questioni di privacy e di fiducia*
- ~ *politiche di sicurezza o pratiche per distinguere le informazioni affidabili fornite da professionisti*
- ~ *regole per il copyright*
- ~ *democrazia e libertà di parola*

Un altro elemento importante da controllare è il fine dichiarato di una comunità virtuale, solitamente riportato nelle pagine di ingresso delle singole attività o in una home page.

#### Attività dei moderatori

I ruoli previsti all’interno della comunità corrispondono a diversi gradi di libertà di muoversi all’interno della stessa, quindi se da un lato filtri e meccanismi di pubblicazione mediata salvaguardano la correttezza della comunicazione, dall’altra inibiscono lo sviluppo.

#### Partecipanti

Personaggi dominanti possono essere molto influenti all’interno di una comunità, talvolta in maniera così pesante da inibire altri e acuire il fenomeno del *lurking* (coloro che non interagiscono e preferiscono stare a guardare). Gli utenti di una comunità si possono classificare in:

- ~ *esperti*, coloro che intervengono più spesso o con maggiore competenza tecnica
- ~ *apprendisti*, coloro che partecipano ma non si arrischiano a contraddire gli esperti o a toccare determinati argomenti

---

<sup>2</sup> Neologismo composto da *net* = rete ed *etiquette*=etichetta, galateo, l’insieme delle regole di “buon comportamento” nell’utilizzo della Rete. Una versione “ufficiale” si trova sul sito della Registration Authority Italiana, l’organismo responsabile dell’assegnazione dei nomi a dominio, all’indirizzo [www.nic.it/NA/netiquette.txt](http://www.nic.it/NA/netiquette.txt)



## POR CAMPANIA FESR 2014/2020

Asse Prioritario 3 - Competitività del sistema produttivo

Obiettivo Specifico 3.1 Rilancio della propensione agli investimenti del sistema produttivo

Azione 3.1.1 Aiuti per gli investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale

### Sostegno alle MPMI campane nella realizzazione di progetti di trasferimento tecnologico e industrializzazione

~ *lurkers*, coloro che non intervengono mai o solo raramente e si limitano a leggere i messaggi degli altri, tra i quali troviamo però sia coloro che non sono grado che coloro che non hanno necessità di interagire perché trovano subito quello di cui hanno interesse

#### Massa critica

Il numero dei partecipanti esercita un forte influsso sulle attività della comunità. Dimensioni insufficienti possono limitare il flusso di comunicazione, producendo interventi poco interessanti. Dimensioni eccessive, al contrario, possono generare caos e smarrimento. Non esiste una massa ottimale, sia perché può variare da comunità a comunità, che perché dipende dalla tipologia di strumenti utilizzati

#### Socialità e usabilità

Le comunità si sviluppano e si evolvono di continuo, in realtà l'unico elemento che viene progettato è il software che le supporta. Il software deve essere sviluppato con una particolare attenzione alla sua usabilità, pianificando la socialità, in base alle esigenze della comunità.

Jenny Preece (2001) ci fornisce le chiavi per affrontare la complessità della progettazione di una buona comunità on-line, raggruppando i criteri di usabilità in tre categorie:

Navigazione	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Evitare l'uso di frame</li><li>▪ Evitare pagine orfane</li><li>▪ Evitare pagine troppo lunghe</li><li>▪ Fornire supporto alla navigazione</li><li>▪ Non usare menù profondi e gerarchici</li><li>▪ Stabilire un look coerente</li></ul>
Accesso	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Evitare gli URL complessi</li><li>▪ Usare colori standard per i link</li><li>▪ Progettare il sito in maniera da evitare tempi troppo lunghi per il download</li></ul>
Progettazione delle informazioni	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Eliminare le informazioni obsolete</li><li>▪ Presentare il testo in maniera efficace</li><li>▪ Evitare un uso eccessivo di colori</li><li>▪ Limitare l'uso gratuito di grafica e animazioni</li><li>▪ Mantenere un certo grado di coerenza</li></ul>

Preece individua una serie di linee guida per la buona usabilità del software di comunicazione, prendendo in considerazione il download del software, la registrazione e il login, la comunicazione, il reperimento di persone ed informazioni, la leggibilità delle istruzioni, l'assistenza e gli strumenti per supportare i moderatori ed altri ruoli.

MAPPER - MAPpe online e mappe tattili 3D PER innovare le modalità di fruizione turistica e dei beni culturali



## POR CAMPANIA FESR 2014/2020

Asse Prioritario 3 - Competitività del sistema produttivo

Obiettivo Specifico 3.1 Rilancio della propensione agli investimenti del sistema produttivo

Azione 3.1.1 Aiuti per gli investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale

### Sostegno alle MPMI campane nella realizzazione di progetti di trasferimento tecnologico e industrializzazione

Download del software	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fornire informazioni sui dettagli tecnici relativi alla gestione del software</li><li>▪ Includere istruzioni chiare per il download</li></ul>
Registrazione e login	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Introdurre procedure semplici, con pochi passaggi e istruzioni chiare</li><li>▪ Inserire una funzione di guida</li></ul>
Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sviluppare mappe concettuali accurate per utenti di diversi livelli di esperienza</li><li>▪ Fornire funzioni di editing</li><li>▪ Consentire la comunicazione di emozioni e intenzioni</li><li>▪ Supportare i livelli di esperienza</li><li>▪ Proteggere i diritti degli utenti</li><li>▪ Fare in modo che la comunicazione possa essere guidata con facilità</li><li>▪ Agevolare gli avatar e la conversazione</li><li>▪ Indicare con grafici l'attività degli utenti</li></ul>
Reperimento di persone e informazioni	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Predisporre un motore di ricerca per ricerca mediante parole chiave</li><li>▪ Distinguere i messaggi che sono letti da non lo sono ancora stati</li><li>▪ Individuare le relazioni tra i messaggi</li></ul>
Garantire la leggibilità delle istruzioni	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Formulare con chiarezza tutte le istruzioni</li><li>▪ Fornire aiuto pertinente</li><li>▪ Fornire un feedback tempestivo e accertarsi che gli utenti abbiano compreso</li></ul>
Fornire strumenti per supportare i moderatori e gli altri ruoli	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Supportare le variazioni delle dimensioni della comunità</li><li>▪ Abilitare i moderatori</li><li>▪ Istruire la registrazione automatizzata</li><li>▪ Raccogliere dati sull'attività della comunità</li></ul>

Una mole così elevata di elementi da tenere sotto controllo, unitamente alla imprevedibilità di una serie di altre condizioni che si possono determinare all'interno e ai confini di una comunità virtuale, ci deve far riflettere sulla difficoltà di prevedere e quindi gestire quanto avvenga al suo interno.

L'aver comunque delineato i principali elementi che compongono questa complessità, nonché le numerose esperienze positive esistenti, ci devono rinfrancare sulla possibilità di creare comunità virtuali nelle quale si sviluppi una sana socialità, funzionale a raggiungere determinati obiettivi, tra i quali, vedremo in seguito, ci può essere anche l'apprendimento.

MAPPER - MAPpe online e mappe tattili 3D PER innovare le modalità di fruizione turistica e dei beni culturali



## **POSSONO ESISTERE COMUNITA' DI PRATICA VIRTUALI?**

Dopo aver delineato sia le comunità di pratica che le comunità virtuali, dato per assodato che nelle prime si realizza un reale apprendimento e che nelle seconde è possibile vivere relazioni sociali significative, vediamo quanto il modello delle comunità di pratica sia replicabile on-line<sup>3</sup>, passaggio necessario per giungere al cuore della nostra dissertazione, alla possibilità cioè di creare comunità virtuali di apprendimento.

### ***Comunità di pratica e reti di pratica***

John Seely Brown e Paul Duguid (2001), nel tentativo di tracciare la differenza tra comunità forti e comunità deboli (Nichani e Hung, 2002), introducono la distinzione tra comunità di pratica e reti di pratica. Le comunità di pratica, delle quali possiamo trovare un esempio nella comunità dei tecnici di fotocopiatrici studiata da Orr (1990), sono gruppi molto coesi di individui che si conoscono e che lavorano assieme. Sono comunità basate sul rapporto faccia a faccia di persone che nel corso del lavoro contrattano, comunicano e si coordinano continuamente. Queste attività costituiscono una parte molto implicita della pratica del lavoro o, per ritornare al caso illustrato da Orr, del discorso sul lavoro. Le comunità di pratica sono quindi caratterizzate da forte reciprocità, ma, d'altro canto, sono limitate nelle loro dimensioni.

Le reti di pratica sono comunità di pratica debolmente connesse, nelle quali la maggior parte dei membri non si conosce, pur avendo pratiche e conoscenze comuni. I collegamenti tra i membri sono prevalentemente indiretti, i partecipanti si coordinano attraverso terze parti o indirettamente: il coordinamento e la comunicazione sono del tutto espliciti. Le reti di pratica sono di notevole portata, caratteristica estesa e rafforzata dalla tecnologia informatica, ma il grado di reciprocità è relativamente basso, ossia i loro membri non interagiscono fra loro direttamente in misura significativa. Nichani e Hung sottolineano come tuttavia anche nelle reti di pratica si soddisfi l'esigenza di essere parte di una pratica comune, citando l'esempio di

---

<sup>3</sup> Alla questione Trentin (2004) dedica un intero capitolo. Abbiamo preferito rifarci direttamente alle fonti citate dallo stesso Trentin, integrandole con i lavori di altri autori, nel tentativo di verificare la possibilità di delineare un atteggiamento più ottimistico alla realizzazione di comunità di pratica virtuali.

**POR CAMPANIA FESR 2014/2020**

Asse Prioritario 3 - Competitività del sistema produttivo

Obiettivo Specifico 3.1 Rilancio della propensione agli investimenti del sistema produttivo

Azione 3.1.1 Aiuti per gli investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale

**Sostegno alle MPMI campane nella realizzazione di progetti di trasferimento tecnologico e industrializzazione**

una vasta rete di aderenti ad una comunità che si occupa di software “open-source”, che, utilizzando Internet e le altre tecnologie della comunicazione, sono coinvolti insieme.

Riassumiamo nella tabella 1 le principali caratteristiche delle comunità di pratica e delle reti di pratica.

<b>Comunità di pratica</b>	<b>Reti di pratica</b>
I membri si incontrano usualmente faccia a faccia	I membri solitamente non si conoscono
Gruppi molto coesi all'interno delle organizzazioni	Gruppi debolmente coesi che si estendono su più organizzazioni
Forte reciprocità tra i componenti ma portata e distribuzione limitata della rete	Debole reciprocità tra i componenti ma portata e distribuzione diffuse della rete
Unite da un flusso di conoscenza diretto implicito ed esplicito	Unite solo da un flusso di conoscenza indiretto esplicito
Possono determinare legami “che accecano”	Possono generare innovazione (la forza dei legami deboli)

**Tab. 1 (Nichani e Hung, 2002)**

La classificazione che stiamo introducendo trova una ulteriore caratterizzazione se consideriamo le tipologia di apprendimento tipica di ciascuna delle due realtà.

Come già abbiamo già detto, le comunità di pratica sono caratterizzate da un *imparare ad essere*, un apprendimento inteso come processo che modifica il comportamento del singolo e struttura la sua identità a partire dalle sue esperienze e dal significato che attribuisce al proprio fare all'interno del contesto sociale di riferimento. Le reti di pratica sono invece caratterizzate da un *imparare a proposito di*, l'accumulo di conoscenza fattuale del *sapere che*. Analizzando la distinzione tra comunità di pratica e reti di pratica non abbiamo sinora fatto alcun riferimento alla modalità con la quale si instaurano le relazioni all'interno delle stesse, quindi resta ancora aperta la questione della possibilità di replicare on-line le caratteristiche tipiche delle comunità di pratica.

Proviamo ora ad analizzare quali fattori determinano o influenzano la condivisione e il cameratismo all'interno di una comunità di pratica.

### ***Il capitale sociale delle comunità di pratica***

La forza di una organizzazione risiede nella rete di connessioni che all'interno della stessa si creano. Si tratta di un vero e proprio patrimonio, del quale spesso le organizzazioni sono inconsapevoli: il paradigma delle comunità di pratica ci consente di identificare e valorizzare tale patrimonio, definito *capitale sociale*.

Don Cohen e Larry Prusak (2001) forniscono una esauriente definizione del concetto di capitale sociale:

il capitale sociale consiste in uno stock di connessioni attive tra le persone: la fiducia, la comprensione reciproca, i valori e i comportamenti condivisi che legano i membri di una rete o di una comunità e rendono possibili azioni cooperative.

La *fiducia* è quindi la colla che unisce i componenti di una comunità per consentire loro di agire in maniera condivisa ed adattiva. Senza la fiducia, i membri della comunità ammasserebbero le loro conoscenze ed esperienze evitando di condividerle con gli altri e di apprendere reciprocamente. La fiducia si sviluppa nel tempo, attraverso il lavorare assieme, il condividere esperienze, l'essere parte di successi e fallimenti comuni (Nichani e Hung, 2002). L'importanza della fiducia come base per la costruzione di relazioni fondamentali alla creazione di comunità di pratica è sottolineata da molti autori. Kimble, Hildreth e Wright (2001), per esempio, analizzando la nascita e l'evoluzione di una comunità di pratica in un ambiente geograficamente distribuito, evidenziano come la fiducia sia necessaria per una reale condivisione e accettazione di consigli, informazioni, aiuti o documenti. Una relazione di questo tipo si costruisce nel tempo ed in molti casi è basata sul fatto di incontrare faccia a faccia i componenti la comunità. La fiducia costituisce anche la base per la progressiva legittimazione dei componenti nel passaggio da posizioni periferiche a posizioni centrali (LLP).

Per costruire la fiducia sono necessari tempi e spazi adeguati. Esempio è la vicenda, citata da Nichani e Hung (2002), di una società nella quale era stato introdotto un sistema definito l'ufficio del futuro, nel quale non esistevano spazi privati e personali ma solo scrivanie sulle quali ci si poteva temporaneamente appoggiare. Cinque anni dopo non si poté far altro che constatare il fallimento dell'iniziativa. Perdendo uno spazio individuale statico, si era

**Sostegno alle MPMI campane nella realizzazione di progetti di trasferimento tecnologico e industrializzazione**

---

eliminata la possibilità di creare relazioni tra le persone che condividevano tale spazio. Nella successiva ristrutturazione, oltre agli spazi fissi individuali, sono stati introdotti ampi spazi per la conversazione. Gladwell (2000a) cita parecchi esempi di organizzazioni che hanno realizzato spazi per consentire ai loro dipendenti di entrare in relazione, incrementando il capitale sociale. Gladwell sostiene infatti che le idee migliori su un posto di lavoro nascono a seguito di contatti casuali tra gruppi differenti all'interno dell'azienda.

Come abbiamo già detto, richiamando i principi individuati da Wenger per coltivare comunità di pratica è necessario quindi garantire spazi e tempi per coltivare la socialità. Cohen e Prusak (2001) citano ad esempio la possibilità di lasciare spazi liberi prima o dopo le riunioni per consentire l'instaurarsi di relazioni informali.

Anche per quanto riguarda il capitale sociale, non abbiamo trovato finora aspetti che non siano, per lo meno parzialmente, replicabili on-line.

Proseguiamo focalizzandoci sui ruoli che vengono giocati dalle persone all'interno delle comunità di pratica.

### ***Connettori, esperti e venditori***

Una teoria semplice ed illuminante dell'agire sociale è illustrata da Malcolm Gladwell (2000b) in *The tipping point* (il punto critico), dove l'autore spiega come piccole cose possono causare grandi differenze, elaborando la teoria delle epidemie sociali. Tre sono secondo Gladwell le regole per superare *il punto critico*:

1. la legge dei pochi: poche persone fanno una grande differenza
2. il fattore viscosità, come rendere contagioso un messaggio
3. il potere del contesto, l'influenza dell'ambiente

La prima regola ha un chiaro influsso anche nell'oggetto del nostro studio, le comunità di pratica. Gladwell infatti identifica l'influenza delle persone significative all'interno dei gruppi e delle comunità, individuando le tre tipologie di persone che "fanno la differenza", connettori, esperti e venditori.

~ Connettori; sono persone che conoscono molte altre persone, avendo una straordinaria abilità nel creare amicizie e conoscenze. La loro capacità di abbracciare mondi diversi è qualcosa di intrinseco alla loro personalità, una combinazione di curiosità, autostima, socialità ed energia.

## POR CAMPANIA FESR 2014/2020

Asse Prioritario 3 - Competitività del sistema produttivo

Obiettivo Specifico 3.1 Rilancio della propensione agli investimenti del sistema produttivo

Azione 3.1.1 Aiuti per gli investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale

### Sostegno alle MPMI campane nella realizzazione di progetti di trasferimento tecnologico e industrializzazione

---

- ~ Esperti; sono persone che mettono in relazione le altre persone con le informazioni. Sono specialisti e dispensatori dell'informazione. Ciò che li caratterizza non è solo la volontà di raccogliere informazioni, ma soprattutto la volontà di dispensarle.
- ~ Venditori; queste persone sono persuasori, sono quelli che ti fanno prendere una decisione quando si è indecisi. Nel caso dell' "epidemia sociale" svolgono il ruolo strategico di convincere gli indecisi, persuadendoli ad accettare il cambiamento o a provare qualcosa di nuovo.

La presenza contemporanea dei tre ruoli consente ad una comunità di pratica di crescere e prosperare. Se analizzassimo con un grafico le interazioni all'interno della comunità, queste persone occuperebbero punti di alta densità. Ma, proprio su questa ultima affermazione, Banzato (2002) ci illustra come sia possibile monitorare anche in situazioni on-line la quantità di interazioni all'interno di un gruppo, attraverso l'analisi dello scambio di posta elettronica, il "sociomailing": ancora una volta abbiamo identificato elementi in buona sostanza replicabili on-line.

### ***Conoscenza tacita e conoscenza esplicita***

Nell'ultimo periodo la "conoscenza" è stata diffusamente riconosciuta come risorsa strategica delle organizzazioni.

Nelle comunità di pratica, e ancor più nelle comunità di apprendimento, la creazione e la condivisione delle conoscenze sono elementi essenziali. È quindi necessario approcciarsi alla conoscenza con la massima efficacia, attraverso l'approccio denominato *Knowledge Management* (KM). In breve KM è la gestione dei processi che governano la creazione, la disseminazione e l'utilizzo della conoscenza attraverso tecnologie, strutture organizzative e persone, al fine di creare il più efficace apprendimento, problem solving e decision making all'interno delle organizzazioni.

La conoscenza all'interno delle comunità di pratica è di due tipi (Trentin, 2004):

- ~ conoscenza esplicita, la conoscenza che può essere espressa in parole e numeri, può essere distribuita sotto forma di dati, è quindi facilmente trasmissibile in forme definite ed organizzate
- ~ conoscenza tacita, la conoscenza altamente personale, difficile da definire, quindi da comunicare e condividere; ha una dimensione tecnica, legata alle abilità, ai "trucchi del

---

MAPPER - MAPpe online e mappe tattili 3D PER innovare le modalità di fruizione turistica e dei beni culturali





## POR CAMPANIA FESR 2014/2020

Asse Prioritario 3 - Competitività del sistema produttivo

Obiettivo Specifico 3.1 Rilancio della propensione agli investimenti del sistema produttivo

Azione 3.1.1 Aiuti per gli investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale

### Sostegno alle MPMI campane nella realizzazione di progetti di trasferimento tecnologico e industrializzazione

---

mestiere”, al know how, e una dimensione cognitiva, costituita dalle convinzioni, dalle sensazioni, dagli ideali e dalle emozioni

Una delle attività essenziali per condividere la conoscenza all’interno di un’organizzazione è appunto quella di convertire la conoscenza da tacita ad esplicita, attraverso un processo denominato da Nonaka e Takeuchi (1995) spirale delle conoscenze. Il processo consta di quattro passaggi:

- ~ socializzazione, trasferimento di conoscenza tacita tra gli individui attraverso osservazione, imitazione e pratica;
- ~ esternalizzazione, generata dal dialogo e dalla riflessione collettiva, per traslare questa conoscenza tacita in documenti e procedure;
- ~ combinazione, riconfigurazione del corpo di conoscenze esplicite attraverso il riordino, la risistemizzazione e il consolidamento delle conoscenze preesistenti;
- ~ internalizzazione, traslazione della conoscenza esplicita nella base individuale di conoscenza tacita.

Kimble e Na Ubon (2002), che focalizzano la loro attenzione sulle procedure di KM all’interno delle comunità di apprendimento on-line, ritengono necessario, ma prima di tutto possibile, che anche in un ambiente virtuale possa essere condivisa conoscenza tacita. Tali autori sottolineano comunque come, essendo la conoscenza tacita personale, profondamente radicata

nell’esperienza, nei valori e nella cultura individuali, la stessa sia difficile da catturare, codificare, immagazzinare e condividere con le altre persone. Nonostante questo tipo di conoscenza sia intangibile, non deve essere trascurata, in quanto è centrale nel processo di innovazione nelle comunità di apprendimento.

### ***Virtualità si o no?***

La virtualità è un esperimento in corso, sostengono Nichani e Hung (2002), e in quanto tale ha sostenitori e detrattori.

Cohen e Prusak (2001) individuano una serie di argomentazioni contro il concetto di virtualità, almeno quando intesa come unica modalità di interazione fra individui:

---

MAPPER - MAPpe online e mappe tattili 3D PER innovare le modalità di fruizione turistica e dei beni culturali



## POR CAMPANIA FESR 2014/2020

Asse Prioritario 3 - Competitività del sistema produttivo

Obiettivo Specifico 3.1 Rilancio della propensione agli investimenti del sistema produttivo

Azione 3.1.1 Aiuti per gli investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale

### Sostegno alle MPMI campane nella realizzazione di progetti di trasferimento tecnologico e industrializzazione

---

1. in un'interazione in presenza ci sono troppe sfumature che non possono essere replicate on-line, come la gestualità, la postura, la mimica, l'espressione del volto, il tono della voce, ecc.
  2. le interazioni virtuali sono breve e discontinue, mentre il capitale sociale va costruito nel tempo
  3. la casualità dell'interazione su dati argomenti che, durante un incontro in presenza porta spesso a nuove idee, è difficilmente replicabile online
  4. è difficile raggiungere elevati livelli di fiducia attraverso interazioni puramente virtuali
- Di ciascuno di questi punti, analizzati nei paragrafi precedenti, abbiamo trovato argomentazioni che incrinano la determinazione con la quale Cohen e Prusak condannano il virtuale.

Nichani e Hung (2002) citano una serie di esempi, tra i quali The WELL, la comunità on-line più famosa ed autorevole al mondo, oggetto tra l'altro di indagine da parte di Rheingold (1994), che deve gran parte del suo successo e della sua longevità ai numerosi incontri faccia a faccia che vengono organizzati tra i suoi membri. Attraverso questo ed altri casi si evidenzia come sia comune un approccio che bilancia eventi nel mondo fisico con altri nel mondo elettronico, i "due spazi", come vengono chiamati da Kimble, Li e Barlow (2000). Questi ultimi autori invertono il punto di vista attraverso il quale abbiamo sinora analizzato la questione: piuttosto che verificare se sia possibile replicare on-line le caratteristiche delle comunità di pratica, propongono di utilizzare il paradigma delle comunità di pratica per superare i limiti dei gruppi virtuali. Si tratta di una prospettiva interessante, alla luce della quale anche la conclusione di Nichani e Hung (2002) non deve essere intesa in maniera così definitiva. I due autori rispondono negativamente alla domanda che costituisce il titolo del loro articolo, cioè se le comunità di pratica possono esistere on-line, limitandosi a considerare le comunità on-line un complemento delle comunità di pratica. Integrando questa visione con quella di Kimble, Li e Barlow (2000) e di un successivo lavoro della stessa Kimble, con Hildreth e Wright (2001), possiamo argomentare che, nella consapevolezza delle limitazioni a cui sono soggette le comunità virtuali, mettendo in atto tutte le misure per superare i punti di debolezza, le stesse possono essere considerate non solo complementari, ma anche alla stessa stregua delle comunità di pratica.

---

MAPPER - MAPpe online e mappe tattili 3D PER innovare le modalità di fruizione turistica e dei beni culturali



## **POR CAMPANIA FESR 2014/2020**

Asse Prioritario 3 - Competitività del sistema produttivo

Obiettivo Specifico 3.1 Rilancio della propensione agli investimenti del sistema produttivo

Azione 3.1.1 Aiuti per gli investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale

### **Sostegno alle MPMI campane nella realizzazione di progetti di trasferimento tecnologico e industrializzazione**

---

#### ***BIBLIOGRAFIA***

BANZATO M. (2002), Dalla istruzione a distanza alla formazione rete, materiali SISS ON LINE, <http://www.univirtual.it/corsi/Isemestre/banzato/download/capo8.pdf>

BANZATO M. (2002), *Apprendere in rete, modelli e strumenti per l'e-learning*, UTET, Torino

BATINI F., FONTANA A. (2003), *Comunità di apprendimento. Un altro modo di imparare*, Editrice Zona, Arezzo

BIOLGHINI D. (2001), a cura di, *Comunità in rete e Net Learning. Innovazione dei sistemi organizzativi e processi di apprendimento nelle comunità virtuali*, Etas Libri, Milano

BRUNER J. (1972), *Lo sviluppo cognitivo*, Armando, Roma

COHEN D., PRUSAK L. (2001), *In Good Company*, Harvard Business School, Cambridge, USA

FERNBACK J., THOMPSON B. (1995), *Comunità virtuali: aborto, riprova o fallimento?* Conferenza annuale International Communication Association

GIULIANO L. (1999), *Comunità nel cyberspazio. Comunicazione elettronica e spazio sociale*, in "Sociologia, Rivista Quadrimestrale di Scienze Storiche e Sociali", Anno XXXIII, n.2

GLADWELL M. (2000a), *Designs for working*, "The New Yorker", 11 dicembre 2000

GLADWELL M. (2000b), *The tipping point: how little things can make a big difference*, Little Brown and Co., Boston

KIMBLE C., HILDRETH P. M. and WRIGHT P. (2001), *Communities of practice: going virtual*, in Malhotra Yogesh (2001), *Knowledge Management and Business Model Innovation*, Idea Group Publishing, Hershey, PA, USA

KIMBLE C., LI F., BARLOW A. (2000), *Effective virtual teams through communities of practice*, Research paper Strathclyde Business School, Glasgow, UK

KIMBLE C., NA UBON A. (2002), *Knowledge management in online distance education*, in Proceedings of the 3rd International Conference Networked Learning 2002, University of Sheffield, UK, March 2002,

LAVE J., WENGER E. (1991), *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press, Cambridge, USA

LIGORIO B. (2003), *Come si insegna, come si apprende*, Carocci Editore, Roma

MICELLI S. (2000), *The emergence of Professional Virtual Communities. A learning perspective*, ATHOS Srl, Padova

NICHANI M., HUNG D. (2002), *Can Communities of Practice exist online?* "Educational technology magazine", Vol. 42 no. 2, July-August 2002

---

*MAPPER - MAPpe online e mappe tattili 3D PER innovare le modalità di fruizione turistica e dei beni culturali*



## **POR CAMPANIA FESR 2014/2020**

Asse Prioritario 3 - Competitività del sistema produttivo

Obiettivo Specifico 3.1 Rilancio della propensione agli investimenti del sistema produttivo

Azione 3.1.1 Aiuti per gli investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale

### **Sostegno alle MPMI campane nella realizzazione di progetti di trasferimento tecnologico e industrializzazione**

---

ORR J. (1990), *Condividere le conoscenze, celebrare l'identità: la memoria di comunità in una cultura di servizio*, in PONTECORVO C., AIELLO A.M., ZUCCHERMAGLIO C., *I contesti sociali dell'apprendimento*, 1995, LED, Milano

PREECE, J. (2001), *Comunità online - Progettare l'usabilità, promuovere la socialità*, Tecniche Nuove Editore, Milano

RHEINGOLD H. (1994), *Comunità virtuali. Parlare, incontrarsi, vivere nel cyberspazio*, Sperling & Kupfer, Milano

TALAMO A., ZUCCHERMAGLIO C. (2003), *Inter@zioni. Gruppi e tecnologie*, Carocci Editore, Roma

TRENTIN G. (2004), *Apprendimento in rete e condivisione delle conoscenze. Ruolo, dinamiche e tecnologie delle comunità professionali on-line*, Franco Angeli, Milano

TURKLE S. (1985), *Il secondo io*, Frassinelli, Milano

TURKLE S. (1997), *La vita sullo schermo. Nuove identità e relazioni sociali nell'epoca di Internet*, Apogeo, Milano

WENGER E. (1998a), *Communities of practice: learning as a social system*, in "Systems Thinker," June 1998, <http://www.co-i-l.com/coil/knowledgegarden/cop/lss.shtml>

WENGER E. (1998b), *Communities of Practice: learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge, USA

WENGER E. (2000), *Themes and ideas: communities of practice*, <http://www.ewenger.com/ewthemes.html>

WENGER E. (2001), *Supporting communities of practice*, <http://www.ewenger.com/tech/index.htm>

WENGER E., MCDERMOTT R., SNYDER W.M. (2002), *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press, Boston, MA, USA

---

*MAPPER - MAPpe online e mappe tattili 3D PER innovare le modalità di fruizione turistica e dei beni culturali*

