

Community building, tacit knowledge e impresa sociale

Alfredo Natale, Caterina Arcidiacono

Department of Humanities, Federico II University of Naples

ABSTRACT

A partire da una specifica prospettiva psico-sociale, il contributo intende stimolare la riflessione sullo sviluppo di comunità e l'azione delle imprese sociali nei contesti locali. In particolare il focus vuol essere sulla distanza tra il sapere accademico/scientifico e la nascita e lo sviluppo di pratiche locali di impresa. Infatti esistono conoscenze implicite (non immediatamente o facilmente visibili) relative alla comunità e allo sviluppo di impresa che non fanno parte dei background accademici che andrebbero evidenziate e promosse nei percorsi formativi e professionali. La conoscenza tacita o implicita (tacit knowledge) (Polanyi 1962; Lam, 2000) degli imprenditori sociali può ad oggi essere rivelata solo attraverso la pratica in uno specifico contesto e trasmessa attraverso le reti sociali locali (Schmidt & Hunter, 1993), giocando spesso un ruolo importante nei processi di innovazione (Trigilia, 2008). I Portatori di sapere (Knowledge holder) sono inseriti nelle reti e nelle comunità di pratiche (Lave & Wenger, 1991; Goffin & Koners, 2011) ma tali saperi non sono legati in modo proficuo al sapere accademico e alla relativa riflessione scientifica. L'ancora notevole lontananza tra conoscenza implicita (con la sua controparte esplicita) degli operatori e quella accademica/teorica (con la sua controparte implicita/esperienziale) sul funzionamento dei processi di innovazione e trasformazione comunitaria fonda così la necessità di sviluppare un nuovo approccio integrato che renda possibile ed efficace l'individuazione, la condivisione e l'elaborazione di nuove competenze imprenditoriali e politiche; ciò può avvenire attraverso la riflessione e la maturazione di saperi complessi (transdisciplinari e integrati) che comprendano la conoscenza accademica e quella basata sull'esperienza pratica, in un continuo dialogo tra le due dimensioni considerate e i loro rappresentanti. L'implementazione di percorsi formativi esperienziali, interdisciplinari e integrati, può così, attraverso la specifica prospettiva della psicologia di comunità, contribuire allo sviluppo dell'efficacia sociale di tali iniziative e alla loro effettiva sostenibilità organizzativa. Si intende inoltre promuovere uno spazio di riflessione sulle dinamiche sociali e sui processi culturali che influenzano le azioni di innovazione locale, mostrando alcune problematiche e rischi ad esse connessi.

Keywords: Tacit Knowledge; community building; legami sociali; resilienza organizzativa; coscienza critica.

Paper presentato in occasione del

X Colloquio scientifico sull'impresa sociale, 10-11 giugno 2016

Dipartimento di Scienze Politiche

Università degli Studi di Napoli "Federico II"

ISBN 978-88-909832-3-8



Iris Network
Istituti
di Ricerca
sull'Impresa
Sociale

Introduzione

L'interesse della Psicologia di comunità per lo sviluppo sostenibile e l'innovazione sociale impone un'adeguata attenzione da parte di questa disciplina al ruolo delle imprese sociali nei processi di trasformazione comunitaria (Arcidiacono, 2016), processi che negli ultimi anni stanno investendo con sempre più vigore la vita economica, culturale e politica del nostro Paese. La capacità di "fare impresa" in ambito sociale e in modo sostenibile si intreccia sempre più con la possibilità di sviluppare in modo sano e responsabile le comunità locali, promuovendo il benessere individuale e collettivo in sistemi di relazioni rispettosi delle persone e dell'ambiente in cui le stesse vivono. La qualità dei legami sociali è una delle priorità degli interventi di innovazione necessari a rispondere alle sfide ambientali che l'uomo si trova oggi ad affrontare e le nuove forme d'impresa qui considerate, nel loro focalizzarsi proprio sull'importanza dei legami e delle relazioni nei processi produttivi ed economici, risultano potenzialmente utili e funzionali alla costruzione di comunità mature, sane e sostenibili.

La *conoscenza* è sempre più considerata in letteratura come un'importante risorsa delle imprese e dei sistemi economici (Drucker, 1993; Quinn, 1992; Reich, 1992) e la conoscenza tacita sembra svolgere un ruolo rilevante nel sostenere la competitività d'impresa (Grant, 1996; Hall, 1993; Winter, 1987; Teece & Pisano, 1994), così come i processi di innovazione tecnologica e di apprendimento organizzativo (Senker, 1995; Howells, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995; Spender, 1996b). Questa dimensione del sapere umano rimane in gran parte sommersa ed espressa esclusivamente nelle pratiche quotidiane di lavoro, nonostante sia alla base delle competenze e delle capacità dell'organizzazione. Lam (2000) sottolinea inoltre l'esistenza di una relazione interattiva tra il tipo di conoscenza dominante e le forme organizzative del sistema d'impresa, indicando l'esigenza di esplorare tale dimensione strutturante e qualificante. Ciò apre alla possibilità di indagare il ruolo delle epistemologie dei sistemi organizzativi nel definire i processi produttivi e il funzionamento generale delle stesse imprese sociali. Comprendere ed esplicitare le strutture epistemologiche, spesso inconsce e non riconosciute, che organizzano l'azienda, può indirizzare azioni e interventi utili a migliorare la salute generale del sistema.

Nello specifico, quindi, la conoscenza del funzionamento dei processi di innovazione sociale d'impresa, se esplorata e adeguatamente esplicitata, può sostenere l'efficacia e la competitività (oltre che la stessa cooperazione tra i membri) delle organizzazioni coinvolte, sostenendo lo sviluppo e la diffusione interna delle *capability* dei gruppi di lavoro (aziendali) (Teece & Pisano, 1994). Una consapevolezza matura dei modi in cui si sviluppa l'azione trasformativa delle iniziative all'interno dei contesti locali deve allora necessariamente contemplare un opportuno e proficuo confronto tra conoscenza implicita ed esplicita (Polanyi, 1962) delle competenze utilizzate e delle dinamiche psico-sociali coinvolte, in particolare con quella proveniente dal lavoro di studiosi, teorici e accademici (sapere scientifico). Le osservazioni sulla conoscenza come risorsa nelle organizzazioni profit (Nonaka, 1994; Ruta & Turati, 2002) valgono in parte, così, anche per le imprese sociali, offrendoci alcune indicazioni utili per il loro sviluppo e diffusione. Nonaka e Takeuchi (1997) considerano centrale per un'azienda il processo di creazione di conoscenza organizzativa, inteso come la capacità dell'organizzazione di generare "nuova" conoscenza e di promuoverla al suo interno, strutturandone le attività, i prodotti e i servizi. Nell'ottica dell'impresa sociale è importante sottolineare come tale processo si leghi in modo specifico alle dinamiche psico-sociali in cui l'azione di impresa è immersa, essendo molto più invischiata nella dimensione relazionale e ambientale del contesto locale.

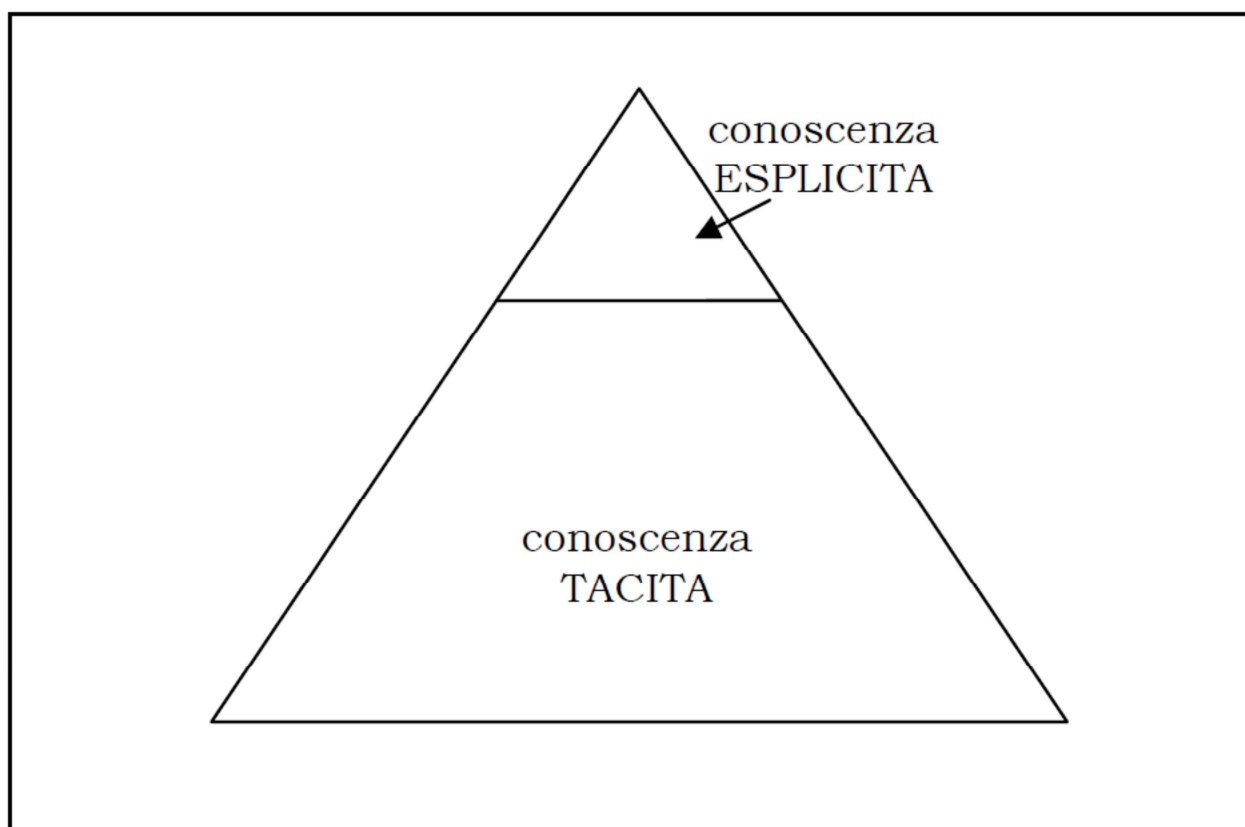


FIGURA 1.1 – ICEBERG DELLA CONOSCENZA DI POLANYI

Sapere teoretico, comunità di pratiche e innovazione sociale

In ambito comunitario emergono spesso difficoltà dovute ad una non adeguata formazione dei soggetti coinvolti nei processi di innovazione sociale, legata ad una distanza eccessiva tra saperi scientifici (elaborati e trasmissibili) e prassi di impresa. Un'azione importante per migliorare tale situazione prevede di individuare, condividere e integrare le conoscenze complesse provenienti sia dal mondo accademico che dalle pratiche quotidiane degli imprenditori sociali. L'implementazione di adeguati percorsi formativi integrati può migliorare notevolmente l'impatto delle imprese sociali sulle comunità locali, rafforzandone le capacità innovative e trasformative. Va qui sottolineato, ad ogni modo, l'importanza di riconoscere le diverse dimensioni della conoscenza, quella implicita e quella accademica, nel loro essere separate, in modo da garantire proprio quel "dialogo nella differenza" tra prospettive e domini epistemologici differenti. La costante interazione tra queste due dimensioni della conoscenza genera "nuova" conoscenza utile alle organizzazioni e al loro corretto funzionamento. Ma conoscenza tacita ed esplicita non sono mai davvero separate nella pratica, intrecciandosi e mescolandosi continuamente e in diverse forme e misure. Va inoltre ricordato come accanto alla conoscenza implicita degli operatori locali d'impresa essi stessi posseggono anche una conoscenza esplicita delle loro pratiche e delle loro competenze, così come la "conoscenza tacita" attraversa trasversalmente anche il sapere scientifico del mondo accademico.

Oltre alla conoscenza teorica elaborata dagli studiosi nelle accademie andrebbero quindi indagati i modelli di auto-organizzazione del lavoro nelle attività quotidiane delle comunità e delle organizzazioni sociali coinvolte. Tali modelli, proprio perché distanti dal sapere scientifico,

ma strutturati a partire dall'esperienza diretta delle persone sedimentata nelle loro pratiche di vita, si offrono, ripetiamo, come una risorsa rilevante per l'innovazione e la trasformazione sociale. Allo stesso tempo è fondamentale indagare le modalità di evoluzione delle pratiche di impresa, e i rischi ad esse associati. Articolare e modulare l'intervento conoscitivo e pratico-esperienziale facendo tesoro della conoscenza implicita ma sostenendola con una continua e sistematica riflessione condivisa attraverso lo studio approfondito e teoretico proveniente dal mondo scientifico può sostenere percorsi complessi ed efficienti di impresa sociale e promozione della qualità della vita in comunità.

La psicologia di comunità, impresa sociale e salute organizzativa

Per dar voce alla conoscenza implicita nei contesti di lavoro e valorizzare le sue possibili applicazioni in ambito formativo imprenditoriale è possibile utilizzare una prospettiva psicologica attenta alle dinamiche comunitarie relative alla mobilitazione di consapevolezza e coscienza critica inerente le funzioni innovative dei sistemi di impresa sociale. La psicologia di comunità può infatti aiutare a comprendere e analizzare i processi psico-sociali che accompagnano un'azione di impresa e che spesso, se non visti e adeguatamente considerati, rendono inefficace il lavoro di innovazione e il successo imprenditoriale. La mancata considerazione dei sistemi di relazioni locali, delle motivazioni e delle aspettative delle persone, così come dei bisogni e dei desideri individuali e collettivi, incide in modo negativo sull'uso ottimale delle risorse disponibili agli operatori, devianone il percorso sociale e compromettendo il raggiungimento degli obiettivi di impresa. La capacità di sviluppare consapevolezza critica sul funzionamento interno ed esterno dell'organizzazione locale si lega all'emersione delle conoscenze utilizzabili e delle competenze di lavoro necessarie all'impresa sociale e ai suoi processi di innovazione. La psicologia di comunità sostiene tale capacità promuovendo spazi di riflessione e condivisione inerenti le pratiche, i legami e le dimensioni psico-sociali in cui si evolve il sistema organizzativo di volta in volta considerato. La competenza psico-sociale permette così di individuare e riconoscere i più rilevanti fattori in gioco, i contenuti e le modalità di lavoro proprie delle pratiche locali d'impresa, sostenendo l'esplorazione della conoscenza implicita delle organizzazioni, la sua elaborazione e diffusione funzionale ad un più efficiente utilizzo sociale. Una siffatta visione dei contesti di lavoro e l'attenzione costante alle dimensioni psicologiche e relazionali consentono così una più sana gestione delle risorse locali in funzione degli obiettivi sociali dichiarati, riducendo il rischio di deviazioni autoreferenziali e conservative dei modelli tradizionali di impresa. Più nello specifico, attivare processi di *coscientizzazione* (Freire, 1986) così come indicato dai modelli della Psicologia della Liberazione (Montero e Sonn, 2009) e di mobilitazione complessiva delle dimensioni cognitive e affettive proprie dei sistemi organizzativi promuove lo sviluppo e la maturità degli stessi, aumentandone la resilienza e migliorandone le competenze sociali e ambientali. Una tale elaborazione di consapevolezza delle forze in gioco (soprattutto affettive e relazionali) nei contesti imprenditoriali, la chiara identificazione dei ruoli, delle funzioni e delle finalità sociali inerenti il proprio lavoro così come la costruzione di adeguati riferimenti identitari collettivi, sostiene i percorsi di innovazione avviati, orientandone la direzione e le modalità di gestione delle risorse interne.

L'osservazione di alcune esperienze innovative attive in ambito locale (Musella e Mosca, 2016;

Mosca e Villani, 2010; Natale, Arcidiacono, di Martino, 2013; Natale, 2016) ha permesso lo studio dei processi epistemologici che sottendono l'azione trasformativa e produttiva di reti di imprese, stimolando la riflessione sulle modalità di sviluppo, sano o patologico, degli interventi sociali nel tessuto economico. La prospettiva della Psicologia Critica di Comunità (CCP) ha indicato i rischi e le opportunità legati a pratiche di innovazione così indagate e analizzate, in una visione complessa del lavoro di rete tra organizzazioni sociali e istanze politiche. Tra le maggiori difficoltà segnalate da questi studi, ritroviamo la tendenza, spesso inconsapevole agli stessi attori sociali, a riconfermare modalità di gestione, approcci al lavoro e comportamenti operativi propri dei modelli economici dominanti nell'economia globale. Con l'evolversi delle pratiche d'impresa, nello scorrere del tempo e con lo sviluppo (non accompagnato da un'adeguata riflessione) delle esperienze locali di innovazione, si verificano spesso deviazioni profonde dei percorsi intrapresi, a causa dell'adesione inconscia alle epistemologie pre-costituite, soprattutto in relazione alla gestione dei legami sociali. L'assorbimento nei processi economici e commerciali già esistenti e che necessariamente il mondo dell'impresa sociale deve considerare e con cui deve dialogare, può così deformare o addirittura annullare la capacità di innovazione sociale e politica propria di queste organizzazioni, invertendo fini e mezzi del lavoro d'impresa.

Analisi approfondita dei rischi psico-sociali e degli ostacoli al cambiamento

Alcuni obiettivi di innovazione sociale emergenti dall'analisi dei bisogni attuali della società hanno a che fare con la giustizia sociale, la sostenibilità ambientale, il benessere comunitario e la redistribuzione delle risorse in forme più eque e solidali. Questi aspetti, per quanto studiati e considerati, risultano ancora molto problematici nella loro possibilità di affermarsi con successo nei sistemi economici dominanti, che sembrano resistere con tenacia ad ogni tentativo di trasformazione. In sintesi, possiamo affermare che i processi di innovazione si originano necessariamente da elementi già presenti nei sistemi sociali e gli stessi, anche se definiscono differenti rapporti e strutture (economico-sociali), tendono, spesso, a riprodurre i precedenti modelli organizzativi, riproponendo vecchie funzioni e modalità di lavoro. Accanto quindi alla tendenza al cambiamento, si osserva una spinta alla riconferma di schemi e procedure comportamentali già affermate, la cui persistenza si oppone al vero e profondo cambiamento. Soprattutto in ambito economico, risulta di notevole rilevanza la resistenza dei modelli dominanti nel mercato globalizzato, che, anche ad un livello locale, ostacolano i processi innovativi d'impresa.

Come già accennato, un'analisi più approfondita delle dinamiche psico-sociali e dei processi culturali in cui si immergono le esperienze locali di innovazione in ambito economico mostra i rischi connessi al funzionamento di epistemologie dominanti e al loro legame con i modelli organizzativi che strutturano i sistemi di lavoro (Natale, 2016). L'immaginario collettivo relativo ai processi di produzione e di consumo, al mercato e al sistema economico dominante risulta saturo di contenuti e modalità competitive d'interazione intersoggettiva che tendono a persistere nel tempo, ostacolando il cambiamento e l'innovazione socio-culturale finalizzata alla promozione di modelli di lavoro cooperativo. La vicinanza necessaria ai sistemi sovraordinati in cui si implementano le nuove esperienze d'impresa espongono le stesse al rischio di mettere in scena agiti comportamentali (nelle pratiche quotidiane di lavoro così come nelle relazioni di

prossimità in cui le stesse pratiche si esprimono) riferibili a modelli economici prestabiliti nella cultura neo-liberale, in cui non è il benessere relazionale l'obiettivo principale, ma il profitto individuale e corporativo attraverso la competizione. Se l'azione imprenditoriale non è costantemente accompagnata da momenti di riflessione, confronto e condivisione di pensiero critico, tende ad esprimere tali agiti comportamentali reiterando i modelli sociali dominanti, perdendo così la propria carica innovativa nei processi economici.

L'impresa sociale non deve infatti essere necessariamente innovativa sul piano della produzione (di beni o servizi), ma nella sua attenzione alla dimensione relazionale esprime, in un'epoca storica come questa, un aspetto innovativo di grande importanza e significato politico. La finalità sociale di questo tipo di impresa può modificare profondamente i rapporti di produzione e fruizione del sistema economico locale, trasformando le comunità e le persone che le vivono. Lungi dall'essere elementi pienamente sovrapponibili, i concetti di impresa sociale e di innovazione sociale convergono così in molti obiettivi trasformativi che necessitano di essere continuamente ribaditi e rafforzati, per non incorrere in rischi di omologazione e di riconferma dei precedenti modelli strutturali (economici e relazionali) che si intende rivoluzionare.

La mancata riflessività e coscienza critica delle reali forze in gioco nei processi di innovazione si lega inoltre (circolarmente) proprio al mancato dialogo tra le diverse conoscenze riscontrabili in un discorso complesso come quello sulle imprese sociali, nello specifico quello tra operatori del settore e studiosi accademici.

Conclusioni, nuova visione integrata e maturità dei sistemi di *governance*

In quest'ottica, la gestione (*management*) della conoscenza è un processo dinamico di creazione di "nuova" conoscenza, e individuare le *fonti* della conoscenza diviene fondamentale per l'intero processo (McInerney, 2002; Smith, 2001) da cui si sviluppa l'innovazione sociale. Elaborare tali forme di conoscenza permette l'emersione di una nuova visione del lavoro sociale d'impresa e sostiene la maturazione dei sistemi di *governance* locali. Una gestione più intelligente (*smart*) delle risorse epistemologiche e una più accurata considerazione dei processi descritti in questo contributo può permettere così l'acquisizione di maggiori competenze funzionali al raggiungimento degli obiettivi di impresa e di innovazione sociale.

In conclusione, si è qui inteso evidenziare l'importanza dei sistemi di conoscenza (tacita ed esplicita) nel lavoro d'impresa sociale. Nello specifico, al fine di rilevare ed elaborare le conoscenze implicite presenti nei contesti organizzativi si considera necessario ipotizzarne preliminarmente l'esistenza e riconoscerne il ruolo nei processi di innovazione, così come nelle stesse pratiche di produzione di beni e servizi in ambito sociale. A partire da ciò, è quindi possibile promuovere adeguate competenze d'impresa utili a rilevare il "non detto" dei contesti (ciò che non è facilmente e immediatamente riconoscibile) e rigenerarlo in maniera creativa, esplicitando cioè alcuni elementi impliciti (epistemologici, relazionali, affettivi, pratico-poietici) presenti nelle pratiche di lavoro quotidiano, rendendone così possibile la diffusione e un più efficiente e maturo utilizzo sociale. Inoltre, in considerazione di quanto descritto, nell'elaborazione di strategie e piani di *governance* dei processi di innovazione risulta importante avvalersi di competenze specifiche in grado di rilevare e analizzare legami e relazioni tra attori sociali, *stakeholder*, *knowledge holder* e utenti di servizi al fine di comprenderne i limiti e svilupparne le potenzialità sane e creatrici di socialità.

Un adeguato lavoro in ambito psico-sociale inerente i sistemi d'impresa e innovazione permette così l'accrescimento delle responsabilità individuali e collettive necessarie ad una proficua condizione di benessere di comunità. I concetti di "responsabilità" e "consapevolezza" emergono in questo discorso da diversi ambiti sociali collegati tra loro e li caratterizzano nella loro matura espressione promotrice di salute collettiva. La responsabilità sociale e ambientale, il consumo critico e consapevole, la convivenza responsabile e la partecipazione attiva alla vita politica, così come ai processi economici locali, sono tutti elementi che accompagnano un generale processo di trasformazione comunitario funzionale al miglioramento complessivo della qualità della vita dell'uomo e per questo vanno considerati con attenzione in ogni lavoro di impresa che intende essere realmente innovativo e generativo di sani legami sociali. L'acquisizione di una nuova consapevolezza e responsabilità per "l'altro" necessitano allora di un complesso percorso evolutivo e formativo dei sistemi organizzativi, dei contesti in cui sono immersi e dei loro specifici riferimenti culturali e identitari.

Bibliografia

Arcidiacono, C. (2016). Psicologia ed economia di rete. *Local Design Network. Rete di economia sociale nelle terre di Don Peppe Diana* (pp. 33-45). Rovereto (TN): LISt Lab.

Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Freire, P. (1986). Pedagogy of the oppressed - Divide and oppress. *Casa De Las Americas*(159), 148-151.

Goffin, K., & Koners, U. (2011). Tacit knowledge, Lessons Learnt, and New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*(2), 300. doi:10.1111/j.1540-5885.2010.00798.x

Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*.

Hall, R. (1993). A framework for linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*.

Howells, J. (1996). Tacit knoweledge, innovation and technology transfer. *Technology Analysis andStrategic Management*.

Lam, A. (2000). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization Studies*.

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press.

McInerney, C. (2002). Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*(12), - 1009. doi:10.1002/asi.10109

Montero, M., & Sonn, C. C. (2009). *Psychology of Liberation: Theory and Applications*. New York: Springer.

Mosca, M., & Villani, S. (2010). L'impresa sociale ed il riutilizzo a fini sociali dei beni confiscati: verso un nuovo modello di sviluppo del Mezzogiorno fondato sul capitale sociale e sul territorio. *Impresa Sociale*, 79(3), 33-50.

- Musella, M., & Mosca, M. (2016). *Economia sociale viva. Local design network. Rete di economia sociale nelle Terre di don Pepe Diana*. Rovereto (TN): LISt Lab.
- Natale, A. (2016). La rete, criticità e nuova coscienza sociale. *Local design network* (pp. 141-153). Rovereto (TN): LISt Lab.
- Natale, A., Arcidiacono, C., & Di Martino, S. (2013). From "Gomorra Domain" to "Don Pepe Diana Lands". A Southern Italian Experience of Work-Based Liberation, Community Networking, and Well Being. *Universitas Psychologica*, 12(4).
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. doi:10.1287/orsc.5.1.14
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apprenante*. Brussels: De Boeck University.
- Polanyi, M. (1962). Tacit Knowing: Its Bearing on Some Problems of Philosophy. *Reviews of Modern Physics*(4), 601.
- Quinn, J. (1992). *Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry*. New York: The Free Press.
- Reich, R. (1992). *The work of nations*. New York: Vintage Press.
- Ruta, C. D., & Turati, C. (2002). *Organizzare il knowledge management*. Milano: EGEA.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1993). Tacit Knowledge, Practical Intelligence, General Mental Ability, and Job Knowledge. *Current Directions in Psychological Science*, 2(1), 8-9. doi:10.1111/1467-8721.ep10770456
- Senker, J. (1995). Networks and tacit knowledge in innovation. *Economies et Societes*.
- Smith, E. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*(4), 311. doi:10.1108/13673270110411733
- Spender, J. C. (1996). Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. *Journal of Organizational Change Management*.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*.
- Triglia, C. (2008). *La costruzione sociale dell'innovazione. Economia, società e territorio*. Firenze: Firenze University Press.