Vincenzo Alastra, Cesare Kaneklin,
Giuseppe Scaratti

# LA FORMAZIONE SITUATA

## Repertori di pratica

Metodi, strumenti e buone pratiche

associazione italiana formatori

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Vincenzo Alastra, Cesare Kaneklin,
Giuseppe Scaratti

# LA FORMAZIONE SITUATA

Repertori di pratica

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.
*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it*

# Indice

**Gli autori** » 11

**Introduzione. Ripartire dai problemi: per una formazione pertinente e sensata**
di *Vincenzo Alastra, Cesare Kaneklin* e *Giuseppe Scaratti* » 15

**1. Forme e ragioni della formazione situata**
di *Giuseppe Scaratti* e *Cesare Kaneklin* » 23
1. Premessa: da un'epistemologia della rappresentazione a un'epistemologia della pratica. Nuove prospettive per l'apprendere organizzativo » 23
2. Formare attraverso il conoscere in pratica » 27
3. La costellazione dell'apprendere » 30
4. Organizzazioni emergenti e azioni formative situate: indicazioni per l'uso » 41

Bibliografia » 49

**2. Se una notte d'inverno un responsabile della formazione. Note dal campo**
di *Vincenzo Alastra* » 53
Una (più che opportuna) premessa » 53

1. Dare vita a una Comunità di Pratica » 55
1.1. Alcune focalizzazioni sul costrutto di comunità di pratica: il modello strutturale » 55
1.2. Un'idea di conoscenza dipendente dai contesti sociali » 58
1.3. Le differenze fra la comunità di pratica e altre strutture sociali » 59
1.4. Comunità di pratica e formazione sul campo » 63
2. Promuovere lo sviluppo di una comunità di pratica » 66
2.1. I sette principi per "coltivare" una comunità di pratica » 66
2.2. I passi operativi e la complessità del ruolo educativo del tutor di comunità di pratica » 68
3. Progettare una CdP » 71
3.1. Progettualità debole: da una concezione programmatica a una concezione strategica del progetto di coltivazione di una CdP » 71
3.2. Sapere sostare nel pensiero progettuale e sorvegliare una progettualità precisa » 74
3.3. Progettazione partecipata e attenta alla cultura organizzativa » 76
3.4. Oltre ogni concezione istruttiva della pratica formativa » 78
Bibliografia » 79
Riferimenti sitografici » 82

**3. Aver cura di una comunità di pratica**
di *Vincenzo Alastra* » 83
1. Annotazioni intorno al costrutto di cura (di una comunità di pratica) » 83
1.1. Aver cura della dimensione di comunità » 87
1.2. Aver cura della vita emotiva e della relazione come luogo dell'apprendere » 89
1.3. Assumere la centralità della dimensione etica nella cura di una CdP. Il buon professionista pratico e la dimensione etica del suo operare » 92
1.4. Essere educatori » 93

1.5. Dare vita a comunità buone, essere situati eticamente » 94
1.6. Investire con urgenza per un'etica della formazione » 96
1.7. Ripensare radicalmente la formazione nelle aziende » 98
2. Praticare la cura di una comunità di pratica » 99
2.1. Valorizzare risorse informali e praticare una presenza attiva non-direttiva » 99
2.2. Approccio ecologico: procedere in maniera sostenibile e clinica » 99
2.3. Esprimere un sapere prassico » 102
2.4. Praticare la ragione riflessiva e l'arte del tiro con l'arco » 104
2.5. Sorprendersi e mettersi in gioco: la CdP come spazio di frontiera » 105
2.6. Mettersi in gioco in modo consistente: l'utilità della scrittura » 108
Bibliografia » 109
Riferimenti sitografici » 112

**4. Il team dedito alla cura di una comunità di pratica come comunità di pensiero**
di *Vincenzo Alastra* » 113
1. Praticare l'autosomiglianza: essere coerenti » 113
1.1. Sempre a proposito di microcosmo: testimoniare uno stile di vita organizzativa » 114
1.2. Socializzazione le conoscenze e aver cura della formazione degli operatori del team » 115
1.3. Praticare "un'archeologia cognitiva" » 117
1.4. Ascoltare l'esserci: praticare il dialogo » 118
1.5. Praticare una meta-riflessione: aver cura delle relazioni e delle pratiche discorsive all'interno del team » 119
1.6. Attrezzare aree di sosta riflessiva: l'utilità della scrittura » 122
2. Un futuro da coltivare » 124

2.1. Capitalizzare il sapere esperienziale dei Servizi Formazione e dei team dediti alla cura di CdP » 124
2.2. Abbracciare missioni e visioni larghe » 126
Bibliografia » 128
Riferimenti sitografici » 129

**5. Case study: l'esperienza del Progetto Minerva**
di *Vincenzo Alastra*, *Francesca De Marchi*, *Leonardo Jon Scotta*, *Rosa Introcaso* e *Francesca Menegon* » 131
1. Annotazioni introduttive: il contesto organizzativo e lo scenario operativo » 131
2. Ruoli e macro-fasi di sviluppo di Minerva » 133
2.1. Macro-progettazione, sensibilizzazione e orientamento del contesto (ultimi mesi 2008) » 133
2.2. Sviluppo delle CdP: disamina, elaborazione delle pratiche e primo bilancio con la Direzione Aziendale e i referenti organizzativi (gennaio 2009-giugno 2009) » 134
2.3. Maturazione e consolidamento (settembre 2009-giugno 2010) » 136
2.4. Confronto con altre realtà organizzative e prospettive per il futuro (anni 2010-2011) » 136
2.5. La complessità operativa » 137
2.6. I casi paradigmatici scelti » 137
3. La Comunità di Pratica del Ser.T. » 138
3.1. Caso 1. CdP Ser.T. Gruppo di Lavoro o Comunità di Pratica? Monitorare aspettative e contesto per evitare una Comunità "distonica" » 140
3.2. Caso 2. CdP Ser.T. Quanto sei disposto a metterti in gioco? Non solo "fare", ma anche pensare e progettare insieme la vita della Comunità di Pratica » 143
3.3. Caso 3. CdP Ser.T. Provare a diventare una Comunità, vale come riuscire a esserlo? Il valore dei processi va oltre la meta » 146
4. La Comunità di Pratica degli Infermieri Territoriali » 149

4.1. Caso 4. CdP Infermieri domiciliari. Accrescere il senso di auto-efficacia all'interno della CdP: un'esperienza significativa » 151
4.2. Caso 5. CdP Infermieri domiciliari. Un fulmine a ciel sereno! Far fronte a contesti e criticità inaspettati e di confine » 155
5. La Comunità di Pratica del Dipartimento di Medicina » 160
5.1. Caso 6. CdP Medicina. Rispettare la cultura organizzativa: il ruolo del "Tutor di Comunità" in un momento particolare di crescita » 162
5.2. Caso 7. CdP Medicina. Esperire la complessità: la messa a punto di un artefatto » 165
5.3. Caso 8. CdP Medicina. Diffondere l'utilizzo di un artefatto: un approccio "omeopatico" » 168
5.4. Caso 9. CdP Medicina. Capire il senso di un percorso: quando è urgente fermarsi » 169
6. La Comunità di Pratica di Nefrologia-Dialisi » 175
6.1. Caso 10. CdP Nefrologia e Dialisi. Ciak si gira! L'identità ritrovata attraverso una metodologia di video-animazione » 176
6.2. Caso 11. CdP Nefrologia e Dialisi. Crescere come Comunità di Pratica: il briefing come pratica evolutiva » 179
6.3. Caso 12. CdP Nefrologia e Dialisi. Gestire il rinnovamento: come, quando e perché ricorrere alle Costellazioni di Comunità di Pratica » 182
Bibliografia » 186
Riferimenti sitografici » 186

**6. Metodologie e dispositivi della formazione situata**
di *Mara Gorli* e *Giuseppe Scaratti* » 187
1. Elogio della lentezza. La Formazione in sanità come sfida da interpretarsi localmente » 187
2. Conoscenza e apprendimento per una formazione situata » 189
2.1. Metodologie per aprire il pensiero e la progettazione » 191
2.2. Strumenti per intercettare la conoscenza situata » 194

3. Conoscere e rilevare pratiche » 196
4. Dal conoscere all'elaborare e apprendere » 202
5. Dall'apprendere al trasformare » 206
6. Conclusioni » 208
Bibliografia » 209

**7. La restituzione come pratica formativa situata?**
di *Cristina Zucchermaglio* e *Marzia Saglietti* » 211
1. Formazione situata: pratiche, comunità e apprendimento » 211
2. La restituzione dei dati di ricerca come occasione formativa » 215
3. Cambiamento organizzativo e formazione situata » 218
Bibliografia » 219

**Postfazione. Ricontestualizzare le pratiche di comunità di pratica: questioni di metodo e dimensioni etiche**
di *Domenico Lipari* » 223
1. Da schema interpretativo a modello d'intervento: traiettoria di un costrutto concettuale » 223
2. Le pratiche di comunità di pratica tra progettazione, coltivazione e cura » 231
3. Dimensioni etiche del prendersi cura » 245
Bibliografia » 250

# Gli autori

*Vincenzo Alastra*. Direttore della Struttura Complessa: "Formazione e Comunicazione", ASL BI, Biella. Professore a contratto per le discipline: "Psicologia delle Organizzazioni" e "Psicodinamica dello sviluppo delle relazioni sociali" presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Torino. È autore di pubblicazioni scientifiche diverse, con particolare riferimento alle tematiche dell'apprendimento organizzativo, del ben-essere e del cambiamento nei contesti organizzativi attraverso metodologie e strategie di intervento riconducibili al paradigma della ricerca-formazione-intervento. Nell'ultimo periodo si è in particolare impegnato nella direzione di ricerche in tema di cultura della formazione e apprendimento dall'esperienza.

*Cesare Kaneklin*. Professore emerito di "Psicologia applicata" presso la Facoltà di Psicologia dell'Università Cattolica di Milano. Socio dello Studio APS srl dal 1975. Svolge attività di consulenza per la progettazione e l'organizzazione di servizi produttivi in azienda e socio-sanitari, per la preparazione e realizzazione di progetti formativi in vari tipi di organizzazioni. Inoltre, si occupa anche di ricerche sul funzionamento organizzativo e sulla cultura d'impresa. È autore di numerosi articoli, saggi apparsi su varie riviste, e di volumi anche di recente pubblicazione.

*Giuseppe Scaratti*. Professore Ordinario di "Psicologia delle Organizzazioni", Facoltà di Economia, Università Cattolica Milano. Docente di

Psicologia delle relazioni (lavoro e organizzazioni) e di Processi formativi e apprendimento nelle organizzazioni all'Università Cattolica di Milano, è autore di numerosi articoli e pubblicazioni scientifiche inerenti diverse tematiche relative all'apprendere-conoscere-organizzare nei contesti lavorativi: gestione risorse umane, approccio narrativo alle organizzazioni, formazione manageriale, consulenza organizzativa, cambiamento organizzativo, qualità, gestione delle conoscenze, comunità di pratica, culture organizzative, valutazione della formazione, ricerca qualitativa etnometodologica, analisi di pratiche professionali.

*Francesca De Marchi*. Psicologa, Struttura Complessa: "Formazione e Comunicazione", ASL BI, Biella. Nel contesto del Progetto Minerva ha assunto il ruolo di Tutor della Comunità di Pratica: "Nefrologia e Dialisi".

*Rosa Introcaso*. CPSI, Coordinatrice Progetti Formativi, Struttura Complessa: "Formazione e Comunicazione", ASL BI, Biella. Nel contesto del Progetto Minerva ha assunto il ruolo di Tutor della Comunità di Pratica: "Infermieri Territoriali".

*Leonardo Jon Scotta*. Psicologo, Struttura Complessa: "Formazione e Comunicazione", ASL BI, Biella. Nel contesto del Progetto Minerva ha assunto il ruolo di Tutor della Comunità di Pratica: "Dipartimento di Medicina".

*Domenico Lipari*. Sociologo, docente presso l'Università "La Sapienza" di Roma. È autore di vari saggi e volumi, tra cui *Progettazione e valutazione nei processi formativi*, Edizioni Lavoro, Roma 2009[3]; *Logiche di azione formativa nelle organizzazioni*, Guerini, Milano 2010[2]; *L'approccio-comunità*, Formez, Roma 2004; *Dinamiche di vertice. Frammenti di un discorso organizzativo*, Guerini, Milano, 2007; *Formatori. Etnografia di un arcipelago professionale*, FrancoAngeli, Milano 2012.

*Francesca Menegon*. Sociologa, Struttura Complessa: "Formazione e Comunicazione", ASL BI, Biella. Nel contesto del Progetto Minerva ha assunto il ruolo di Tutor della Comunità di Pratica: "Sert" e ha collaborato con il Tutor della Comunità di Pratica: "Dipartimento di Medicina".

*Mara Gorli*. Ricercatrice in Psicologia Applicata, Facoltà di Scienze della Formazione, Università Cattolica Milano. Docente di ruolo del corso

di “Psicologia della Formazione e dell’intervento organizzativo”. È autrice di articoli e pubblicazioni scientifiche inerenti tematiche relative all’apprendimento e gestione della conoscenza nei contesti lavorativi, e alla sostenibilità sociale e organizzativa degli stessi. Si interessa in particolare dello sviluppo di metodologie di ricerca-intervento e practice-based di ricerca nelle e per le organizzazioni.

*Marzia Saglietti*. Dottore di ricerca in “Psicologia dell’Interazione, della Comunicazione e della Socializzazione”, Facoltà di Psicologia1, Università “La Sapienza” di Roma. Si occupa di ricerca interculturale nei servizi educativi per l’infanzia e di consulenza e formazione per organizzazioni no-profit legate all’accoglienza di famiglie e minori in difficoltà.

*Cristina Zucchermaglio*. Professore Ordinario “Psicologia Sociale”, Facoltà di Psicologia1, Università “La Sapienza” di Roma. Si occupa di psicologia culturale dei gruppi e delle organizzazioni e in particolare di processi di interazione sociale e discorsiva, anche mediata dalle tecnologie. Ha pubblicato, tra l’altro, *Organizational Learning and Technological Change* (con S. Bagnara e S. Stucky), Springer, New York, 1995; *Vygotskij in azienda: apprendimento e comunicazione nei contesti lavorativi*, Nuova Italia Scientifica, Roma, 1996; *Psicologia culturale dei gruppi*, Carocci, Roma, 2002; *Gruppi e tecnologie al lavoro* (con F. Alby), Laterza, Roma-Bari, 2005; *Psicologia culturale delle organizzazioni* (con F. Alby), Carocci, Roma, 2006.

# Introduzione.
# Ripartire dai problemi: per una formazione pertinente e sensata

di *Vincenzo Alastra*, *Cesare Kaneklin* e *Giuseppe Scaratti*

Questo testo nasce dall'incontro, per noi necessario e reciprocamente rivitalizzante, di due mondi troppo spesso distanti e chiusi al loro interno: quello dell'accademia e quello della professione, quello della conoscenza e quello delle azioni, della teoria e della pratica e, forse, ancor più, di altri mondi ancora, legati ai processi istituzionali e operativi che correlano ogni intervento formativo.

Il testo intende proporre una rinnovata attenzione alle conoscenze situate, relazionalmente costruite, tacite e distribuite, che costituiscono l'ossatura dell'organizzazione silenziosa in cui si manifesta e si realizza l'azione lavorativa dei soggetti. Tutto ciò nella consapevolezza di uno scenario che, per quanto contrastato e reso incerto dalle resistenze alimentate dalla crisi in corso, resta ugualmente segnato dalle spinte e dalle trasformazioni in atto nei contesti organizzativi, dai cambiamenti interessanti gli ambiti della formazione e del lavoro nelle società avanzate, che conducono a una significativa ridefinizione dei modelli di trasmissione e gestione della conoscenza e a uno spostamento di attenzione ai processi di interazione sociale come contesti specifici dell'apprendere.

Ponendosi all'interno di una cornice di senso propria della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, il lavoro esplora opportunità e vincoli legati a nuove traiettorie di pratica formativa. La formazione si conette, infatti, a un tema centrale dei nuovi scenari organizzativi, relativo alla produzione, gestione e circolazione della conoscenza. Per le organizzazioni diventano sempre più critiche e cruciali, di fronte a sfide competitive inedite e continui e

rapidi mutamenti, domande tanto rilevanti quanto concrete e decisive nelle loro conseguenze operative: cosa significa conoscere? Come viene generata la conoscenza lavorativa e organizzativa? Attraverso quali modalità essa viene distribuita e con quali livelli di condivisione? Come trattenere e valorizzare le conoscenze lavorative e organizzative, trasformandole in un asset competitivo capace di generare valore economico e sociale?

La formazione intercetta queste domande in quanto affronta, di volta in volta, modalità cognitive, saperi sollecitati, attenzioni e strategie, sensibilità e disposizioni attraverso le quali i soggetti impegnati nelle organizzazioni apprendono come affrontare i problemi con cui si devono quotidianamente cimentare per raggiungere i loro obiettivi.

Il contributo del presente volume muove infatti da un assunto relativo alla formazione: pur nella diversità delle tipologie e delle esigenze organizzative cui essa risponde, la sua significatività e rilevanza risiede nella possibilità/capacità di muoversi dai problemi reali che gli attori organizzativi incontrano nella costante produzione e riproduzione del loro sistema di attività lavorative e professionali. Pensare a una formazione pertinente e significativa sollecita a prendere sul serio l'esigenza di partire dai problemi che le persone costruiscono e affrontano nei contesti organizzativi.

Perché postuliamo la necessità di una formazione connessa ai problemi e quali implicazioni tale assunzione comporta?

La necessità richiamata deriva dall'impossibilità di prescindere (nella formazione così come nello studio delle organizzazioni) dai significati che i soggetti attribuiscono alla loro vita organizzativa e lavorativa. Competenze e comportamenti messi in atto dai soggetti sono affatto diversi da quelli teorizzati e descritti nei manuali (cfr. Brown, Diguid, 1991). È infatti fronteggiando quotidianamente eventi e situazioni, interpretandole attraverso continui e ricorsivi processi sociali di conversazione e negoziazione, che i soggetti attribuiscono significato alle loro azioni e costruiscono risposte alla complessità della vita organizzativa che devono affrontare. L'attività lavorativa è quotidianamente attraversata e segnata da discussioni su ciò che è ritenuto opportuno fare/non fare, su ciò che è rappresentato come adeguato/inadeguato, giusto/sbagliato, accettato/tabù ecc.

Di qui la necessità di avvicinarsi ai repertori reali di sapere, rinunciando a una logica formativa imperniata sull'illusoria tramissione e causazione tra saperi teorico/disciplinari e saperi professionali. La rilevanza dei saperi pratici, costruiti e distribuiti localmente attraverso ricorsivi processi di transazione sociale, che si tratta di intercettare e sottoporre a elaborazione critica e riflessiva, costituisce il punto di forza di una formazione che si voglia efficace, sensata e pertinente.

Di qui anche la problematicità di una formazione (e aggiungiamo di una ricerca organizzativa) indipendente dai contesti, sganciata dalle conoscenze situate attraverso le quali i soggetti si rapportano all'irruzione dell'inatteso nella loro vita organizzativa, fronteggiando incertezze, instabilità, imprevisti e complessità di vario genere. La formazione non può, in tale prospettiva, che situarsi, guadagnando prossimità locale e configurando *nuove parole chiave*, attinenti il *significato* che le persone attribuiscono agli oggetti di lavoro, *l'esperienza lavorativa* che vivono, le *pratiche di produzione e riproduzione del sistema di attività* in cui sono coinvolti, i *processi di riflessività* che sono (o meno) alimentati e sostenuti.

Per questo il volume propone un dialogo tra quadri di riferimento teorico e concettuale ed esperienza situata di formazione, ricondotta a un caso emblematico in cui il riferimento al costrutto di Comunità di Pratica (CdP) ha scandito un progetto di apprendimento organizzativo, promosso e sostenuto da un Servizio Formazione all'interno di un definito e peculiare contesto organizzativo sanitario.

Il primo e introduttivo capitolo riprende gli ancoraggi fondamentali su cui si appoggia il senso e la pratica di una formazione concepita come situata.

Sono richiamati i principali approcci teorico-concettuali e i riferimenti epistemologici che fanno da sfondo e giustificano la connotazione della formazione in quanto situata. Si tratta di una costellazione di dimensioni che configura un nuovo modello paradigmatico al cui interno trovano senso rinnovati modi di concepire la conoscenza, l'apprendimento, i processi organizzativi, la pratica professionale, la soggettività al lavoro. Sono altresì evidenziate e approfondite le conseguenze che tali costrutti sollecitano in termini di logiche di azione formativa e di attivazione di setting di formazione che vogliano concepirsi come pertinenti e rilevanti.

I seguenti tre capitoli offrono uno spaccato di riflessione a partire da una peculiare posizione organizzativa, quella di responsabile della Formazione, confrontato con l'esigenza di misurarsi con un'idea di apprendimento come esperienza concreta, che si può prefigurare ma non predeterminare. La ripresa di riferimenti e costrutti che hanno segnato la traiettoria professionale e di lavoro dell'autore, Direttore della Struttura Formazione e Comunicazione dell'ASL in oggetto, contribuisce a tracciare posizioni culturali che concepiscono la conoscenza non come esclusiva conoscenza di leggi e di regole invarianti, ma in quanto fortemente dipendente dal contesto, dai soggetti e dai luoghi in cui essa si produce e viene distribuita.

L'accento è posto sulla dimensione di cura che l'esercizio di un ap-

proccio orientato alla CdP comporta. Attivare e aver cura di una CdP è da intendersi, in primo luogo, come *cura del tessuto relazionale, sociale e valoriale che connette* operatori, team e servizi impegnati nella gestione della formazione all'interno di organizzazioni (sanitarie e non solo). Si tratta di alimentare e sostenere il senso del proprio operare, il suo valore di utilità sociale, attualmente sbiadito e minacciato dalle pressioni correlate alle esigenze di razionalizzazione economica e finanziaria.

La posta in gioco è il recupero di motivazioni profonde e radici culturali che possano restituire alla dimensione formativa il suo statuto di sfida trasformativa e tensione rivolta allo sviluppo delle soggettività nei-dei contesti. Si tratta di ri-mettere a fuoco una sorta di funzione educativa, in cui il prendersi cura di una CdP si configura come posizione mentale in grado di generare nuove visioni di gestione e sviluppo della conoscenza in un'organizzazione. Sulla base di queste considerazioni, deve essere posta in agenda la necessità di individuare strategie e potenziare politiche formative, capaci di promuovere riflessione e pensiero critico nelle organizzazioni e, per ovvi motivi di coerenza, proprio a cominciare dai team dediti alla realizzazione di iniziative formative e alla cura degli apprendimenti situati. Occorre, in altre parole, che un certo approccio, orientato all'elaborazione riflessiva, all'esercizio di una pratica di confronto non superficiale, possa essere in primo luogo coltivato all'interno degli stessi team dediti alla cura dei processi di apprendimento e alla gestione della formazione nei contesti organizzativi. Di qui l'attenzione rivolta alla possibilità che gli operatori possano sperimentare modalità relazionali, luoghi conversazionali idonei e coerenti con la prospettiva di senso perseguita, contro i rischi e le trappole di un pensiero strumentale, riduttivamente controllante e omologante.

Lo spazio e le modalità per l'esercizio di un'analisi critica della propria esperienza, per una sua traduzione simbolica e riconfigurazione operativa, costituiscono l'oggetto di approfondimento affrontato nei successivi capitoli del volume.

Essi muovono dall'assunzione di alcune domande che scandiscono le concrete modalità di traduzione in pratica dell'orientamento tracciato: quali sfide e opportunità attendono chi intende cimentarsi in un approccio formativo ispirato allo sviluppo di CdP? Quali disposizioni di approccio ai problemi possono rivelarsi particolarmente feconde? Quali condizioni possono supportare l'espressione di potenzialità di sviluppo, consolidamento e disseminazione organizzativa di tali esperienze?

Il quinto capitolo fa riferimento e ripercorre l'esperienza maturata nel corso del Progetto Minerva, un "laboratorio" di apprendimento organizzati-

vo realizzato in oltre due anni di attività operativa condotta presso l'Azienda Sanitaria Locale di Biella.

Un contesto organizzativo e progettuale, questo, che ha consentito di riprendere e rilanciare le implicazioni sottese a una logica di formazione situata, di sintetizzare e argomentare le principali condizioni che consentono una formazione pertinente e significativa a partire da una vicinanza all'azione dei soggetti e dei professionisti.

La voce degli autori (operatori del Servizio Formazione dell'azienda sanitaria in questione) riprende la concreta esperienza condotta da un punto di vista interno all'organizzazione, raccontandone configurazioni di scenario e articolazioni operative. Dopo aver sinteticamente illustrato la cornice organizzativa e istituzionale all'interno della quale prendono le mosse le esperienze formative da cui il volume trae spunto, sono presentate le fasi progettuali che hanno interessato le quattro Comunità di Pratica coinvolte e alcuni casi o passaggi operativi ritenuti emblematici al riguardo; momenti e situazioni cruciali che consentono di richiamare interrogativi e deliberazioni operative salienti, nonché l'adozione di attenzioni metodologiche e di strumenti significativi.

I casi che sono stati qui selezionati e presentati in forma narrativo-esperienziale, con uno stile volutamente essenziale e scevro da elaborazioni teorico-concettuali, intendono evidenziare alcuni snodi ricorrenti nei processi di coltivazione e cura di una CdP. L'accesso ai contesti operativi e la possibilità di intercettare pratiche e conoscenze in azione, vicine all'esperienza dei soggetti, richiede infatti, come dimostrano i casi in questione, l'assunzione e la regolazione di variabili che assumano la complessità, l'incertezza e l'imprevedibilità degli scenari reali, secondo una disposizione affatto diversa dalle logiche ricorrenti di pianificazione razionale lineare.

Il confronto con uno spaccato concreto di azione formativa permette di mettere in dialogo la specifica esperienza descritta con riflessioni più generali di ordine metodologico e teorico.

La prospettiva proposta, infatti, non assume le posizioni di un localismo spinto e lontano da esigenze di trasversalità e riproducibilità, così come di rigore e ancoraggio empirico delle conoscenze prodotte. Al contrario, valorizza la specificità e la peculiarità delle conoscenze contestualmente rilevate ponendole a confronto con istanze e criteri di portata più generale, favorendo una ricorsività fra elementi locali e globali, tra aspetti necessariamente correlati a situazioni contestuali e dimensioni che possono essere considerate ricorrenti e rintracciabili in differenti realtà e articolazioni organizzative.