

# I confini come luogo di innovazione: una storia felice di collaborazione tra università e mondo del lavoro

Cristina Zucchermaglio

Professore di Psicologia Sociale, Dipartimento di Psicologia dei Problemi di Sviluppo e Socializzazione, Università di Roma La Sapienza

Lorenza Ferrai

Responsabile del settore Ricerca, Formazione e Servizi Pedagogici della Federazione provinciale delle Scuole Materne di Trento

## Sommario

Il contributo analizza un esempio di collaborazione felice tra Università e mondo del lavoro, ripercorrendone nascita, evoluzione e sviluppo. Vengono evidenziati da una parte i risultati prodotti sul piano delle azioni educative e formative e, dall'altra, i fattori che più hanno contribuito a sostenerla. Tra questi: la possibilità di lavorare all'interno di un orizzonte temporale lungo; la flessibilità della domanda alla base della collaborazione, ma anche la sua progressiva istituzionalizzazione; gli artefatti prodotti e le figure di mediazione coinvolti nel lavoro sui confini di comunità diverse.

## Parole chiave

Collaborazione, innovazione, confini, comunità, scuole.

## Introduzione

Nel seguito daremo conto di un esempio di collaborazione felice tra Università e mondo del lavoro,<sup>1</sup> dedicando particolare attenzione all'analisi di quali sono stati i fattori che la hanno resa tale e alla descrizione di come abbia prodotto innovazione e nuove pratiche per entrambe le organizzazioni in gioco.

<sup>1</sup> La collaborazione a cui facciamo riferimento è quella tra il Dipartimento di Psicologia dei Processi di Sviluppo e Socializzazione di Sapienza, Università di Roma e la Federazione Provinciale delle Scuole Materne di Trento, alle quali le autrici appartengono.

Definiamo tale collaborazione come felice innanzitutto perché dura da ben 13 anni, con diverse evoluzioni, normalizzazioni e aggiustamenti: ovviamente la dimensione temporale da sola non basta, ma indica come l'aver un orizzonte temporale non limitato a collaborazioni episodiche o circoscritte sia sicuramente un fattore che sostiene e aiuta la possibilità di creare sinergie, visioni comuni e prospettive.

La definiamo felice anche perché dopo tutti questi anni nessuna delle due organizzazioni coinvolte è la stessa di allora: la collaborazione fitta, continua, diversificata e in continua evoluzione, ha prodotti importanti cambia-

menti nelle pratiche, nei partecipanti, negli artefatti di entrambe le organizzazioni. La definiamo felice quindi perché si è trattato di (e continua a essere) un ottimo esempio di quello che (Wenger, 1998) definisce «lavoro sui confini» delle comunità. Non un semplice passaggio o travaso di conoscenze e informazioni da dentro a fuori, da una organizzazione a un'altra, ma piuttosto una vera occasione di «ibridazione e contatto» tra pratiche, teorie, persone e artefatti. La scelta di lavorare attivamente su tali confini (indicati come i «luoghi» di maggiore innovazione personale e organizzativa; Wenger, 2006), permette appunto di rendere conto anche della «felicità» dei risultati della collaborazione, come contesto nel quale gli incontri e le contaminazioni tra comunità sono state occasioni importanti di acquisizione e sviluppo delle competenze per le organizzazioni coinvolte.

La definiamo felice anche perché abbiamo intenzione e voglia di continuare: ci sono nuovi progetti, nuovi orizzonti da esplorare, nuovi temi da condividere.

Ma andiamo a vedere nel dettaglio la nascita e l'evoluzione della collaborazione seguendo un ordine cronologico e popolando tale narrazione con l'analisi degli eventi e prodotti significativi realizzati.

### **Come nasce una collaborazione: analisi della domanda e risposta istituzionale**

Nel 2005 il Comitato Tecnico-Scientifico della Federazione Provinciale delle Scuole Materne decide di inserire nella formazione dei coordinatori e dei formatori il tema del «contesto, inteso come vincoli organizzativi che ogni azione didattica richiama, con particolare riferimento alla comunità di pratiche» (dal verbale del CTS, 14 maggio 2005). Viene pertanto deciso di contattare, considerati i suoi

contributi scientifici, Cristina Zucchermaglio (che nessuno tra i membri del CTS ancora conosce personalmente) per l'organizzazione di un seminario su questo tema. Il seminario rivolto ai coordinatori e ai formatori della FPSM, dal titolo «Mediazione, Comunità e Artefatti», ha luogo nel Gennaio 2006 e rappresenta «l'inizio ufficiale» del processo di costruzione della collaborazione tra Università e FPSM.

A seguito di tale giornata, formativamente molto ricca, la Federazione ricontatta la consulente per un «rilancio» segnalando di aver riscontrato, da parte dei coordinatori un «interesse» per le tematiche trattate nel corso del seminario e l'intenzione di «investire ulteriormente sul gruppo dei coordinatori, nella direzione di consolidare il loro ruolo di mediatori di comunità di pratiche di insegnanti e di sviluppo organizzativo». La richiesta è quindi quella di continuare il lavoro assieme ai coordinatori, inserendosi in modo attivo e propositivo nel percorso di accompagnamento formativo al gruppo e prevedendo un calendario di incontri bimensili da realizzare nel corso di un anno/anno e mezzo.

L'esito della «conoscenza» reciproca avvenuta in occasione della prima giornata di seminario ha permesso non solo di coinvolgere attivamente l'interesse dei coordinatori, ma anche di sollecitare una nuova committenza d'intervento. In questa nuova richiesta particolarmente rilevante, anche per quello che ha significato per lo sviluppo della collaborazione, è l'ampliamento dell'orizzonte temporale che ha permesso di lavorare e cominciare a incidere sull'evoluzione delle pratiche organizzative.

### **Il laboratorio di sviluppo organizzativo: riflessione e cambiamento nelle pratiche**

L'obiettivo del nuovo intervento formativo (svoltosi negli anni 2006-2007) rivolto ai

coordinatori è stato quello di sostenere una riflessione consapevole sulle loro pratiche lavorative quotidiane, nell'ipotesi che ciò possa «attivare processi di innovazione delle pratiche stesse, gestite direttamente dagli attori sociali e ai diversi livelli organizzativi» (Zucchermaglio e Alby, 2006, p. 21). Non una formazione con esperti «esterni» che spiegano o «insegnano» nuove competenze ma piuttosto l'attivazione di trasformazioni negoziate con gli attori organizzativi, di design partecipativo dell'innovazione, di costruzione di nuovi spazi discorsivi e dialogici, di negoziazione tra repertori interni e esterni. L'innovazione e il cambiamento non sono infatti in nessun caso «cose» o «oggetti» decontestualizzati e trasferibili ma pratiche sociali e culturali specifiche che vanno costruite attraverso un'attività di negoziazione collettiva in cui il conflitto sia un elemento naturale e produttivo e i cui risultati siano sempre parziali, incerti e aperti (come «confini in movimento») a ulteriori e innovativi sviluppi organizzativi.

Il percorso che abbiamo definito come Laboratorio per il Cambiamento Organizzativo (Engestrom, 2000; Zucchermaglio e Alby, 2006) si è articolato attorno a un percorso progettuale nel quale, a partire da una analisi e repertorizzazione delle pratiche lavorative e educative in uso, i coordinatori (divisi in sottogruppi) sono stati accompagnati nella progettazione e sperimentazione di nuove pratiche e strumenti di mediazione delle attività quotidiane di lavoro con gli insegnanti su diversi aspetti e tematiche (per un resoconto dettagliato della metodologia e dei risultati del Laboratorio; Stoppini, Scaratti e Zucchermaglio, 2009).

Lo svolgimento del laboratorio è stato un'occasione essenziale per lo strutturarsi della collaborazione tra Università e FPSM. Da una parte il focus sulle pratiche di lavoro dei coordinatori ha permesso al consulente di conoscere in modo dettagliato e concre-

to il funzionamento di un'organizzazione complessa quale la FPSM,<sup>2</sup> evidenziandone problematicità e piste di sviluppo. Dall'altra parte ha permesso ai coordinatori che hanno partecipato al laboratorio di socializzarsi e familiarizzarsi con prospettive, con lessici e con modalità di lavoro per loro nuove e di cominciare a costruire, nel corso del tempo lungo e degli spazi del laboratorio, identità e pratiche condivise proprie di una comunità di pratiche professionale. E ha quindi costituito la base fondamentale per lo sviluppo ulteriore della collaborazione.

### **La scoperta di nuove aree di lavoro...**

Il lavoro comune via via «messo in cantiere» e i crescenti intrecci tra le dimensioni toccate nella formazione con i coordinatori e le aree di investimento istituzionale della Federazione hanno portato al progressivo coinvolgimento della consulente nel supporto scientifico alle attività della Federazione, tra l'altro in una delicata fase di riorganizzazione istituzionale. L'ingresso di «un nuovo membro» nel Comitato Tecnico-Scientifico ha contribuito ad attivare nuove e diverse sinergie tra i partecipanti e quindi ad attivare nuove aree di lavoro. Ad esempio ad approfondire il legame tra formazione del personale insegnante e progettazione di scuola e a modificare progressivamente dispositivi formativi, contenuti dei percorsi formativi a favore di una sempre maggiore contestualizzazione e qualificazione delle pratiche professionali sia delle insegnanti che dei coordinatori. La progettazione di tali piste di lavoro ha promosso a sua volta

<sup>2</sup> La FPSM attualmente associa 133 scuole dell'infanzia autonome, gestite da volontari, distribuite all'interno del territorio della provincia di Trento e organizzate in 20 circoli di coordinamento e di 20 coordinatori che accompagnano la gestione istituzionale, pedagogica e organizzativa delle scuole.

un'attivazione istituzionale da parte della FPSM per investire in maniera continuativa anche rispetto alle consulenze scientifiche che permettono di dare concretezza e attuazione a quanto progettato. La possibilità di concentrarsi su dimensioni specifiche volte alla qualificazione professionale delle insegnanti e dei coordinatori ha portato a individuare altre e nuove figure di supporto alla formazione, che potessero portare pratiche innovative e al tempo stesso coerenti con l'impostazione di ricerca e lavoro psico-pedagogico della FPSM. Si fanno, quindi, concrete la possibilità e la necessità di costruire con La Sapienza — e in particolare con il Dipartimento di Psicologia dei Processi di Sviluppo e Socializzazione — una Convenzione di collaborazione scientifica, che fornisca un quadro istituzionale e normativo più «solenne» (rispetto a un normale contratto di consulenza); un accordo che prevede non solo che il Dipartimento offra risorse competenti per sostenere la formazione delle insegnanti, ma anche che, attraverso questa collaborazione, si possano individuare strade promettenti e ancora inesplorate di ricerca e di approfondimento in ambito psico-educativo.

### **Una collaborazione matura e innovativa**

La collaborazione quindi si è andata consolidando e istituzionalizzando, coinvolgendo un numero consistente di «altri» ricercatori e formatori che hanno contribuito a rendere ricco, vivo e pregnante il lavoro sui confini «culturali» delle due organizzazioni, che ha consentito di modificare e innovare aree e pratiche di lavoro importanti e con esiti non sempre scontati. Pur consapevoli di operare una semplificazione e riduzione della ricchezza e varietà delle piste di lavoro seguite e approfondite nel corso di questi 13 anni, scegliamo di evidenziare qui brevemente

quelli che sono i principali prodotti di tale lavoro collaborativo.

- La diffusione tra coordinatori e insegnanti delle teorie socio-costruttiviste dello sviluppo/apprendimento (di derivazione vygotskijana) secondo le quali lo sviluppo del bambino va considerato all'interno dei vari contesti della sua vita quotidiana e lo «sviluppo» è da subito connotato in senso culturale (piuttosto che biologico o stadiale). In questo quadro la scuola dell'infanzia è un importante luogo di socializzazione culturale il cui compito è fornire strumenti o amplificatori culturali che permettono ai bambini di costruire identità, pensieri e competenze in modi socialmente connotati.
- La diffusione della pratica del lavoro educativo con piccoli gruppi di bambini nel corso della giornata scolastica, in modo da usare in modi educativamente ricchi le eterogeneità e le diversità delle competenze oltre che delle età dei bambini, che attualmente caratterizza le scuole della Federazione come un modello di innovazione pedagogica rilevante a livello nazionale e internazionale.
- Un lavoro di revisione delle pratiche della progettazione educativa che ha posto al centro una progettazione per processi di apprendimento, anche modificando il progetto annuale di scuola (l'artefatto centrale attraverso cui le insegnanti, in quanto comunità di pratica professionale esperta, rendono visibili le attività educative che intendono promuovere con i bambini nel corso dell'anno). In questo quadro il progetto di scuola da una parte incorpora gli aspetti di innovazione metodologica che si intendono perseguire e dall'altra indica su cosa centrare i percorsi formativi rivolti alle insegnanti.
- Una modifica dell'impianto, della struttura e delle pratiche della formazione insegnanti. Tale modifica ha riguardato in primo

luogo la costruzione delle «équipe» (nelle quali sono presenti formatori e coordinatori di riferimento delle scuole) e che progressivamente diventate il contesto principale di progettazione/realizzazione degli interventi formativi (oltre che di formazione per gli stessi coordinatori partecipanti). Un'altra dimensione di innovazione ha riguardato la condivisione di precisi Orientamenti metodologici per costruire la proposta formativa rivolta alle insegnanti. Tra questi, il dispositivo delle visite etnografiche nelle scuole attraverso le quali il legame tra osservazione delle pratiche didattiche e la progettazione educativa è diventato un elemento portante della «signature pedagogica» della proposta formativa sostenuta all'interno della FPSM.

Oltre a questi risultati più interni, la collaborazione ha prodotto e sostenuto il coinvolgimento in progetti di ricerca comune quali, tra gli altri, il progetto di ricerca-azione «Intercultura in pratica: ricerca-intervento sull'accoglienza dei bambini stranieri nelle scuole materne» e il progetto «La metodologia del piccolo gruppo» nella scuola dell'infanzia. Costruire contesti diversificati, innovativi ed eccellenti per bambini competenti, «multipli» e «sociali», entrambi finanziati dalla Fondazione Caritro. La collaborazione ha inoltre prodotto, oltre a molteplici incontri di approfondimento formativo con gruppi di insegnanti nell'intero territorio provinciale, anche seminari, convegni, occasioni di confronto pubblico e alla realizzazione di numerose pubblicazioni sulle esperienze realizzate.

## Conclusioni

In sintesi quali sono stati i fattori che hanno avuto il ruolo maggiore nel sostenere

la crescita di una collaborazione sui confini che abbiamo, fin dall'introduzione, definito come felice? Ne abbiamo identificati tre, di cui andremo a esplorare peso e specificità in una riflessione più generale che possa «andare oltre» la storia della specifica collaborazione di cui abbiamo dato brevemente conto.

Un primo fattore è stato senz'altro il tempo nel quale la collaborazione si è sviluppata. Come già anticipato nell'introduzione, le collaborazioni possono diventare «felici» e svilupparsi solo all'interno di un orizzonte temporale non limitato o prefissato. Tale temporalità lunga infatti consente di mettere in relazione repertori, pratiche, lessici, priorità di mondi diversi (quali università e contesti organizzativi specifici) e di lavorare in termini di socializzazione, apprendimento e costruzione identitaria proprio sui confini di tali diversi mondi. E avere il tempo (insieme alle energie, alle risorse, anche economiche e alle essenziali modalità di «traduzione» tra repertori diversi) perché si realizzino tali interazioni ai confini delle comunità (tramite incontri, i contatti, le contaminazioni) dà conto del come questi possano diventare importanti occasioni di acquisizione e sviluppo delle competenze, sia per i partecipanti che per le comunità coinvolte (sistema università e sistema lavoro) e di scoperta di sempre nuove piste innovative di lavoro comune.

Un secondo fattore è stato la flessibilità della domanda alla base della richiesta di collaborazione e la sua progressiva istituzionalizzazione. La possibilità di far evolvere e modificare il focus della collaborazione, da parte di entrambi le organizzazioni coinvolte, è stato senz'altro prodromo della varietà e ricchezza dei prodotti realizzati nel corso della collaborazione. Questo ha permesso di esplorare aree di lavoro che sono state progressivamente definite e «scoperte» nel corso della collaborazione stessa, a volte in modi anche casuali o incidentali. Così come

ha permesso di mettere in campo, attivare e acquisire competenze nuove e scoprire aree problematiche e di criticità che sarebbero altrimenti rimaste invisibili. In questo un ruolo importante l'ha giocato la istituzionalizzazione della collaborazione tramite un'apposita Convenzione tra Dipartimento e FPSM. Questa ha permesso da una parte di allargare gli attori organizzativi coinvolti e quindi le competenze da mettere in campo e dall'altra di dare una cornice istituzionale alla collaborazione senza «chiuderla» in piste troppo strette o predefinite.

Il terzo fattore sono stati gli artefatti che sono stati prodotti nel corso della collaborazione e le figure di mediazione che sono state principalmente coinvolte. Gli artefatti sono importanti perché hanno la rilevante proprietà di attraversare i confini (Wenger, 2006; Star e Griesemer, 1989) assumendo una fondamentale funzione di mediazione e collegamento fra le diverse comunità coinvolte nella collaborazione e nel tempo, all'interno della stessa comunità. In tale «movimento», portano «inscritte» (Latour, 1986) al loro inter-

no la filosofia della collaborazione, le pratiche per realizzarla e i prodotti delle sue diverse fasi. La collaborazione ha inoltre richiesto la definizione e attivazione di nuove figure di mediazione il cui tratto distintivo è stato quello di possedere capacità di «traduzione» fra mondi inizialmente molto diversi per pratiche discorsive e organizzative. Tali figure di mediazione sono essenziali (ed è essenziale riconoscere loro tale ruolo legittimandole) perché muovendosi attivamente «ai confini» tra comunità, creano connessioni, spostano conoscenze, mettono in relazione e permettono quindi l'esplorazione di nuovi territori.

A entrambe le organizzazioni coinvolte nella collaborazione è stato quindi richiesto di sviluppare risorse, repertori e forme di comunicazione nuove proprio per interagire significativamente una con l'altra e, come risultato di tale interazione ai confini, incamminarsi lungo un «felice» percorso di innovazione organizzativa e formativa che ha riguardato e continua a riguardare entrambe le organizzazioni e tutti gli attori sociali coinvolti.

# Boundaries as places supporting innovation: A happy story of collaboration between universities and work organisations

## Abstract

*The paper analyses an example of successful collaboration between universities and work organisations, following its inception, evolution and development. On the one hand, it highlights the results produced in terms of educational and training actions and, on the other hand, the factors that have contributed most to supporting it. These include: the possibility of working within a wide time horizon; the flexibility of the demand for collaboration but also its progressive institutionalisation; the artefacts produced and the mediator figures involved in the work on the boundaries of different communities.*

## Keywords

*Collaboration, innovation, boundaries, community, schools.*

## Autore per corrispondenza

Cristina Zucchermaglio

Dipartimento di Psicologia dei Processi di Sviluppo e Socializzazione

Facoltà di Medicina e Psicologia Sapienza Università di Roma

Via dei Marsi, 78

00185 Roma

email: cristina.zucchermaglio@uniroma1.it

## Bibliografia

- Engeström, Y. (2000), *From individual to collective activity and back: Developmental work research as an interventionist methodology*. In P.K. Luff, J. Hindimarsch, C.C. Heath, *Technology in action*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 150-168.
- Latour B. (1986), *Visualization and Cognition. Thinking with Eyes and Hands*, «Knowledge and Society», Jai Press Inc., vol.6.
- Star S.L. e Griesemer J.R. (1989), *Institutional ecology, «translation» and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's museum of vertebrate zoology*, «Social Studies of Science», vol. 19, n. 3.
- Stoppini L., Scaratti, G. e Zucchermaglio, C. (2009), *Autori di ambienti organizzativi. Costruire le proprie pratiche lavorative*, Roma, Carocci.
- Wenger E. (2006), *Comunità di Pratiche e sistemi sociali di apprendimento*. In C. Zucchermaglio e F. Alby (2006) *Psicologia Culturale delle Organizzazioni*, Roma, Carocci.
- Wenger E. (1998) *Communities of practice. Learning, meaning and identity*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Zucchermaglio C. e Alby F. (2006), *Psicologia Culturale delle Organizzazioni*, Roma, Carocci.