

Apprendimento di rete

Sintesi

Nelle reti imprenditoriali di tipo sociale il tessuto valoriale sembra facilitare la diffusione della conoscenza e i processi di apprendimento di lungo periodo. Oltre la condivisione dei valori, l'esistenza di una vision condivisa può conferire agli attori del network un'alta proattività, e una spinta verso forme di apprendimento evolute, come quelle olografiche (ovvero la capacità di una rete di espandere le proprie competenze innovative, basata sulla presenza di idee di governo comuni, in particolare core values e vision di rete).

Lo studio si fonda sull'ipotesi secondo cui la capacità di una rete di mettere in atto processi di apprendimento evoluti sia connessa alla condivisione dei valori degli attori. L'ipotesi è stata testata in una rete di 25 imprenditori uniti dall'obiettivo di stimolare la diffusione della conoscenza e lo sviluppo economico-culturale di uno specifico territorio (milieu).

Dall'analisi empirica è emerso che, data la condivisione di valori tra gli imprenditori, la rete potrebbe sviluppare processi olografici di apprendimento. Tali processi, però, spesso non sono spontanei: occorre gestirli in modo tale da evitare barriere cognitive e creare le condizioni culturali e strutturali che facilitino una continua condivisione di conoscenza.

Patrizia Ameli
Federico Niccolini

Social network imprenditoriali e apprendimento olografico: il caso Nexus

Premessa

I recenti sconvolgimenti in campo economico e finanziario rafforzano quelle linee di pensiero che sostengono che un'organizzazione debba superare l'ottica "darwinista" della sopravvivenza e sviluppare competenze necessarie per non dover subire, ma anticipare i cambiamenti ambientali. Coerentemente con tale prospettiva, lo studio individua alcuni fattori che facilitano atteggiamenti di tipo "non reattivo" ma anticipatori verso le dinamiche ambientali. L'attenzione è rivolta ad alcune delle principali competenze distintive che agiscono in tal senso: la capacità di fare rete e i processi di apprendimento interorganizzativi "evoluti".

1. Quadro teorico: le nuove frontiere dell'apprendimento di rete

Le capacità relazionali e la conoscenza sono le meta-competenze del presente e del futuro (Miles, Snow, Miles, 2001), soprattutto quando permeano l'orientamento strategico di fondo dell'organizzazione e sono sviluppate in modo sinergico. La riflessione congiunta sulle due

Apprendimento di rete

meta-competenze conduce ad un tema abbastanza dibattuto dalla dottrina: i *learning network* (Inkpen, 1998 e 2000; Inkpen, Curral, 2004).

Nel presente articolo, dopo un'analisi della letteratura in tema sia di network, sia di conoscenza, si tenta di individuare alcuni assetti in cui i processi di diffusione di conoscenza e di apprendimento interorganizzativo possono durare nel lungo periodo e diventare quindi delle competenze distintive per le organizzazioni facenti parte della rete. Muovendo dal fenomeno dei network, le molteplici definizioni di reti di impresa presenti in letteratura sono riconducibili a due principali categorie. Per alcuni autori il network è una forma residuale tra gerarchia e mercato (Ouchi, Price, 1993; Grandori, 1995 e 1999; Grandori, Soda, 1995), per altri è una forma distintiva (Jones, Hesterly, Borgatti, 1998; Lomi, 1991 e 1997, Lipparini, 1998).

In entrambi i casi si ritrovano alcuni elementi definitivi comuni di network: la presenza di almeno due entità o attori (nodi), l'autonomia degli attori, la condizione di interdipendenza, la presenza di meccanismi di coordinamento formali e sociali e la stabilità (Soda, 1998; Grandori, 1995; Lomi, 1997). Quest'ultimo elemento è fondamentale, poiché sono le relazioni perduranti nel tempo che riescono a definire la struttura di un network (Soda, 1998).

La tipologia di rete rilevante ai fini della presente ricerca è quella comunemente definita *social network* (Grandori 1995; Grandori, Soda, 1995; Bonti, Cori, 2006). Tale approccio alla rete segna il passaggio da un rapporto basato soprattutto su scambi occasionali tra i partner a una prospettiva più di lungo termine, in cui il focus si sposta più sulla relazione che sul vantaggio immediato ricavabile dalla stessa (Ferrero, 1992). Quest'ultima ottica implica una maggiore attenzione al metodo più che all'esito, per cui il "fare rete" non è finalizzato solo agli eventi, ma al rapporto fiduciario con il partner. In questa prospettiva (Grandori, 1998) il network può essere considerato e vissuto soprattutto come un metodo

per approcciare allo scenario competitivo e alla realtà più in generale, ovvero come *modus operandi* dell'organizzazione (Niccolini, 2008).

Nel processo di interazione si distinguono due aspetti differenti, seppur collegati: gli episodi, riferiti ai singoli scambi che intervengono tra le parti, e gli aspetti di lungo termine della relazione (Ferrero, 1992). Le relazioni hanno un'evoluzione nel tempo determinata dai singoli episodi e allo stesso tempo presentano un certo grado di stabilità che proviene dai legami soprattutto di tipo forte (Granovetter, 1973; Burt, 1982) che si determinano tra le parti. La più importante funzione degli *scambi sociali* è riconosciuta nel processo di lungo termine, tramite cui le successive transazioni gradualmente connettono le imprese l'una con l'altra (Hakansson, 2006).

Gli scambi sociali possono, altresì, svolgere una funzione essenziale nel ridurre gli elementi di incertezza nel rapporto fra le parti e nel facilitare la creazione di relazioni di fiducia, elemento basilare nella costruzione del *capitale sociale*. I network durevoli hanno un sotto-tessuto di stabili relazioni che creano e supportano un sistema di attività. E' proprio il tessuto relazionale che stabilisce le fondamenta del capitale sociale (Putnam, 1993; Colheman, 1988; Fukuyama, 2000; Soda, 1998). Tale capitale è difficilmente visibile, poiché risiede nella struttura delle relazioni tra gli attori e non trova alloggio nei singoli attori medesimi; ciò spesso si traduce nel principio per cui l'insieme delle parti è superiore della somma delle stesse.

I vantaggi che scaturiscono da un investimento nella relazione sociale possono essere molteplici: aumento e facilitazione dei flussi di informazione, influenze positive nei processi decisionali degli attori, miglioramento della reputazione e della qualità del dialogo, rafforzamento dell'identità aziendale e aumento del potenziale innovativo (Lin, 2005; Westlund, Nilson, 2005).

Le imprese ad alta capacità relazionale solitamente assumo-

Apprendimento di rete

no anche i connotati di imprese ad alta intensità di conoscenza. La conoscenza è un processo da cui dipendono le capacità innovative delle imprese e le fonti di innovazioni sono sempre più da ricercarsi nelle sinergie tra organizzazioni (Nonaka, Toyama 2003; Nonaka, Nishiguchi, 2001).

Le capacità di creare e utilizzare la conoscenza sono ormai ritenute fonti di vantaggio competitivo sostenibile, come assodato dalla "knowledge based view" (Nonaka, Toyama, Nagata, 2000). La "sostenibilità" di tale vantaggio competitivo può essere influenzata anche dalla capacità delle imprese di gestire le barriere culturali e cognitive che abitualmente si creano (Schein 1990; Argyris, Schön, 1996; Koruna, 2004). Sempre con riferimento agli studi di Nonaka, Toyama e Nagata, emerge l'importanza che assumono fattori come il mancato riconoscimento della conoscenza tacita e la carenza di momenti e luoghi socializzanti nella formazione delle barriere cognitive. Il trasferimento della conoscenza non è automatico; occorre stimolarlo e devono sussistere determinate condizioni, che se implementate, possono facilitare un processo continuo di apprendimento (Inkpen, Tsang, 2005). Queste condizioni rappresentano tempi e luoghi appositamente dedicati all'energizzazione di tali meccanismi (Nonaka, Toyama, Nagata, 2000; Davenport, Prusak, 2000). L'apprendimento in un network avviene soprattutto a un "livello sotterraneo" e affinché possano essere conseguiti dei vantaggi, occorre che l'organizzazione assuma un atteggiamento positivo nei confronti della collaborazione. Sono quindi essenziali la trasparenza reciproca, l'intento e la ricettività (Costa, Nacamulli, 1996; Davenport, Prusak, 2000).

Per quanto riguarda quest'ultimo fattore, Cohen e Levinthal (1990) affermano che in una relazione, non è sufficiente l'interazione, ma occorrono delle "absorptive capacity": le abilità delle imprese di riconoscere il valore dell'informazione esterna, di assimilarla e di applicarla. Questo perché la ricchezza informativa sta soprattutto nella conoscenza tacita (Nonaka, Toyama, 2003) e quindi più che apprendere "cosa

il partner sa", è importante apprendere "come il partner sa quello che sa" (Inkpen, 2005).

L'apprendimento si compone di un prodotto (qualcosa di appreso), e di un processo, inteso come metodo che può essere migliorato (Argyris, Schön, 1998). In una logica di lungo termine è opportuno concentrarsi sul processo piuttosto che sul prodotto e per facilitare tale processo è di vitale importanza una cultura organizzativa di tipo proattivo (Argyris, Schön, 1998), che sviluppi dei buoni ricettori informativi.

Diversi autori hanno, inoltre, esplorato le pratiche relazionali evidenziando che legami non finalizzati al singolo scambio ma costruiti prima di una specifica necessità, consentono di aumentare i processi di apprendimento. Un tipo di apprendimento più duraturo avviene, di norma, nelle relazioni stabili (Padula, 2002) e si concreta principalmente nel *learning by interacting* (Lipparini, Lorenzoni, 1996).

L'apprendimento da interazione dipende da alcuni fattori, come la durata della relazione o il livello di coinvolgimento: "tanto più l'impresa può contare su relazioni stabili, di lungo periodo e a elevato grado di coinvolgimento, tanto più i suoi meccanismi di apprendimento e di interfaccia con l'ambiente risultano efficaci" (Lorenzoni in Lipparini 1998). Tale processo facilita infatti "lo scongelamento di inerzie gestionali, favorendo fenomeni di apprendimento che si traducono anche nella capacità di gestire le risorse disponibili con una diversa prospettiva strategica" (Ricciardi, 2003).

Molti studiosi affermano, poi, che per ottenere elevati livelli di apprendimento un'organizzazione necessita di una cultura adattiva e di una vision condivisa (Schein, 1990, Senge, 1992; Johannisson, Western, 1994; Collins, Porras, 1996; Inkpen, Tsang, 2005). Al fine della presente ricerca è fondamentale la posizione, coerente con la prospettiva "culturale e visionaria" dell'apprendimento, di chi ritiene possibile sviluppare una concezione *olografica* dell'apprendimento e dell'organizzazione in generale (Morgan 2002; Morgan, Ramirez, 1984). Tale approccio spesso nasce all'interno della

Apprendimento di rete

singola organizzazione e si può trasferire alla rete. Il paradigma di funzionamento olografico, che presuppone la possibilità di avere “l'intero in ogni singola parte”, è possibile ritrovarlo non solo a livello organizzativo ma anche a livello interorganizzativo e può essere concretamente raggiungibile se il management agisce attraverso la cultura aziendale, la vision, i sistemi informativi e i singoli ruoli, sia a livello organizzativo che di rete. Apprendimento olografico di rete è qui inteso come la capacità di una rete di espandere le proprie competenze innovative, basata sulla trasmissione di idee di governo comuni o olografiche (*core values* di una macrocultura proattiva e una vision condivisa).

Incoraggiando gli attori a tener conto della vision come variabile organizzativa essenziale al loro sviluppo, si permette, cioè, all'intera rete, soprattutto attraverso la condivisione di esperienze, di rigenerare continuamente i propri valori di base, rafforzare la stessa vision e di estendere la capacità di raggiungere i risultati desiderati.

Elemento cardine che può permettere tale sviluppo è la *fiducia* reciproca tra i partner (Inkpen, Tsang, 2005; Inkpen, Curral, 2004; Vignali, 2006; Rullani, 1993).

Vision ed innovazione sono strettamente correlati: i processi di scoperta richiedono che si disponga della visione di una meta da raggiungere. Non necessariamente la visione iniziale troverà poi completa conferma in pratica; anzi, normalmente accade che attraverso il cammino le visioni realizzino parecchi aggiustamenti modificando significativamente i propri contorni (Nacamulli, 1993). In questo modo si mette in atto un processo di aggiustamento generato dallo scarto tra vision e realtà che genera una sorta di “tensione creativa” (Senge, 1992). Guardare alla vision, anziché al problema, facilita la considerazione dello stesso all'interno di un contesto più ampio e aiuta a non sprecare energie, indirizzandole verso un fine condiviso. Nonaka, nei processi di creazione di conoscenza, oltre alla socializzazione, rileva l'esigenza di una “knowledge vision”, che dia un

senso all'intero processo (Nonaka, Toyama, Nagata, 2000).

Un pericolo nel quale le organizzazioni potrebbero cadere, è quello di interpretare il concetto di vision in modo riduttivo, associandovi una prospettiva di breve termine. Questo porterebbe alla situazione ben descritta da March (1996) in cui le organizzazioni agendo in tale ottica diventano “usa e getta”. Considerare la vision in una prospettiva di breve termine significa intenderla come “capacità di illudersi” (March 1996), in altre parole insistere su delle fantasie utili solo per resistere temporaneamente alla selezione ambientale. In questo caso si parla di sopravvivenza e il concetto di vision perde in buona parte la sua reale funzione. Tale prospettiva a livello inter-organizzativo è ben rappresentata dalla teoria dell' “ecologia delle popolazioni” secondo la quale, la selezione naturale, considerata come un processo di ottimizzazione naturale, costituisce il percorso tramite cui avviene il cambiamento evolutivo (Hannan, Freeman, 1993).

La prospettiva dei “futuri comuni” (Morgan, 2002) offre invece un orizzonte di lungo termine, che è coerente con quello che ha guidato il seguente lavoro. In quest'ultima ottica, la vision è vista come la “vocazione” (Coda, 1988) dell'impresa, cioè come motivo d'esistenza della stessa. Il rapporto che s'instaura in questo caso è di tipo creativo in cui l'organizzazione costruisce “futuri comuni” con il proprio ambiente (Morgan, 2002).

La prospettiva dei futuri comuni ritrae un quadro in cui il network assume elementi di stabilità e allo stesso tempo di crescita e può diventare un “modus operandi” attraverso il quale affrontare proattivamente l'ambiente (Niccolini, 2008). In un network che si sviluppi in conformità a quest'approccio alla realtà, le competenze possono crescere progressivamente (Niccolini, 2008) e a rafforzarsi sono i valori che, se condivisi, si radicano fino a diventare veri e propri strumenti di coordinamento sociale (Jones, Hesterly, Borgatti, 1998). Ciò avviene soprattutto quando la vision permea la cultura, la quale, a sua volta, ha un ruolo fondamentale nell'intero

Apprendimento di rete

processo descritto. In particolare la cultura e il grado di condivisione di alcuni core values possono esplicitare importanti effetti, visibili soprattutto nei meccanismi di coordinamento sociale, e avere un impatto decisivo sui processi di apprendimento, specialmente per evolvere verso le forme di apprendimento olografico.

L'importanza della cultura e della macrocultura ai fini dell'apprendimento emerge chiaramente anche dalle teorie di Senge, il quale definisce il "pensiero sistemico" come il presupposto fondamentale di un'organizzazione che apprende. Ciò significa che le persone dovrebbero iniziare a considerarsi in maniera interconnessa e non frammentata. Utilizzando la metafora dell'albero per illustrare la cultura (Niccolini, 2008), anche per la cultura di rete è possibile individuare una parte visibile e un'altra non visibile. Per far sì che avvenga un'olografia di rete, alla radice dell'albero devono esserci dei "core values" radicati già negli attori. Nel tronco tali valori si traducono in schemi cognitivi condivisi che si alimentano grazie agli elementi visibili della cultura.

Questi fattori, a livello di rete, non sono individuabili solo negli elementi più manifesti della cultura organizzativa (storie, leggende, simboli, linguaggio, ecc.), ma emergono soprattutto da aspetti relazionali quali la frequenza di contatti, la reciprocità, il livello di fiducia e altri fattori che fungono anche da meccanismi di coordinamento sociale.

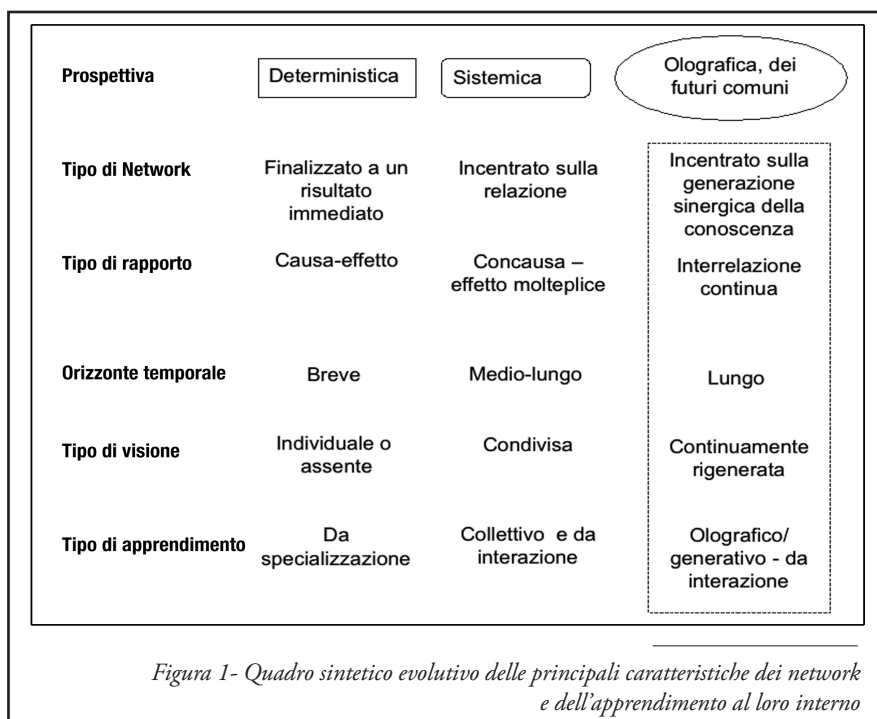
E' evidente quindi che, come avviene già a livello organizzativo, anche a livello inter-organizzativo la cultura, o meglio la macrocultura (Jones, Hesterly, Borgatti, 1998), gioca un ruolo importante nei processi di generazione della conoscenza. Per

diversi autori assumono particolare rilevanza i meccanismi di coordinamento basati sulla struttura sociale della relazione, la quale appunto incentiva o disincentiva le performance economiche (Uzzi, 1996). Sia a livello micro che a livello macro, i valori condivisi possono costituire quegli elementi di riferimento olografici che conferiscono coesione alla rete e facilitano forme di apprendimento evolute ed efficaci.

Attraverso il ruolo della vision, della cultura e della macrocultura, le competenze relazionali possono divenire, per gli attori del network, un "modus operandi" dell'organizzazione, aiutandola a sviluppare processi di apprendimento generativi di lungo periodo.

L'ipotesi principale del lavoro, esplicitata nel prossimo paragrafo, parte proprio dal presupposto che, per sviluppare un apprendimento olografico di rete, gli elementi essenziali sono una vision di rete e dei valori condivisi radicati nella cultura interorganizzativa.

La seguente figura offre un quadro sintetico dello schema teorico.



Apprendimento di rete

2. Modello di analisi e ipotesi di ricerca

Il quadro teorico esposto mette in luce alcuni aspetti dei network che sono suscettibili di verifica attraverso la *case study research*. Nell'ambito del ragionamento seguito, una particolare importanza è rivestita dai così detti "core values", già condivisi dagli attori della rete oggetto di studio.

Così come avviene a livello organizzativo, anche a livello interorganizzativo è possibile ipotizzare la presenza di alcuni "valori chiave" che possano svolgere il delicato ed essenziale ruolo di punti di riferimento comuni (e quindi olografici), in grado di stimolare approcci proattivi verso l'ambiente e forme di apprendimento evolute (le quali, in virtù di tali punti di riferimento comuni, possono essere definite a loro volta olografiche).

L'ipotesi principale (H) della ricerca muove proprio da tale osservazione e può essere riassunta nella seguente frase:

(H) In un network, alcuni valori condivisi possono facilitare i processi di apprendimento olografici.

Al fine di verificare l'ipotesi di ricerca è stata scelta una rete che formalmente, ovvero in base ai valori dichiarati, possiede forti connotati sociali (Bonti, Cori, 2006). Come sarà meglio osservato in seguito, i meccanismi di selezione dei partner nella rete oggetto di studio vanno a costituire una sorta di "barriera valoriale all'entrata", la quale fa sì che gli attori posseggano alcuni "core values" omogenei e, quindi, condivisi. Lo studio del caso, svoltosi "sul campo", si è sviluppato in due fasi di cui la prima ha avuto natura esplorativa e l'altra è stata volta alla verifica delle ipotesi individuate. La fase esplorativa ha avuto inizio con un'analisi preliminare delle precedenti ricerche sul caso di studio (ad esempio, Bonti, Cori, 2006). È stato fatto uso di interviste, esami documentali e osservazioni partecipate presso l'impresa focale della rete, che hanno permesso di identificare l'oggetto di

studio e di delineare le principali caratteristiche della rete. Nel dettaglio, la prospettiva d'indagine sviluppata si articola in tre sub-ipotesi, utili alla concettualizzazione dell'ipotesi principale. Tali **sub-ipotesi** sono state poi "operazionalizzate" in misure specifiche.

Le prime due sub-ipotesi, muovendo dal presupposto che esiste già un sufficiente livello di condivisione di alcuni core values, indagano alcuni elementi osservabili della macrocultura. L'obiettivo è di verificare: la natura della relazione (H1) e il livello di radicamento strutturale (la macrocultura) (H2).

In una parte successiva sono state indagate la capacità di assorbire conoscenza e il livello di apprendimento (H3).

Lo scopo della prima proposizione (H1) è di testare la natura prevalente delle relazioni della rete in questione. Le varie tipologie di relazioni non rappresentano forme pure, poiché nella pratica si verificano molte sovrapposizioni: un network sociale può ad esempio dar vita a scambi economici, come pure un network della comunicazione può generare affiliazione (Soda 1998).

Fatte queste premesse, si presenta la prima **sub-ipotesi**:

H1: In una rete avente valori condivisi, i rapporti di scambio di informazioni sono correlati a rapporti informali di amicizia.

Per l'operativizzazione della proposizione in variabili sono state prese in considerazione le categorie relazionali proposte da Lomi (1991), ovvero: relazioni di comunicazione (scambi di informazione, scambi simbolici), relazioni informali (amicizia, relazioni personali e altre relazioni sociali) e relazioni strumentali (scambi di beni, servizi, denaro o lavoro). Per ciascun item, è stata proposta una scala di misura che prevedeva sei classi di intensità¹.

Per individuare la tipologia di relazione e le relative correlazioni, sono state poste le seguenti domande a ciascun

Apprendimento di rete

imprenditore appartenente a un campione di organizzazioni.

- 1) Con quali di queste persone è più frequente lo scambio informativo?
- 2) Con chi ha rapporti di amicizia?
- 3) Con quali persone/imprese ha rapporti economici?

Per quanto riguarda la seconda proposizione (H2), l'analisi si è focalizzata sullo studio di alcuni aspetti visibili della macrocultura, in particolare sui meccanismi di coordinamento sociale. Al riguardo, l'intensità o meno di variabili come la frequenza dei contatti, la durata della relazione e la reciprocità, permette di osservare il grado di "radicamento strutturale" (o *embeddedness*). Il radicamento è un "puzzle" che, una volta capito, può fornire gli strumenti per spiegare non solo i singoli tasselli, ma addirittura i processi regolatori degli scambi (Uzzi, 1998). La seconda **sub-ipotesi** asserisce, quindi, che:

H2: In una rete con sistemi di "governance sociali", la fiducia cresce in maniera direttamente proporzionale alla frequenza di contatti, alla durata della relazione e alla reciprocità.

Gli item in questione, utili per misurare il radicamento strutturale, sono stati selezionati principalmente prendendo in considerazione lo studio sulla macrocultura di Jones, Hesterly e Borgatti (1998).

Al riguardo, è stato esaminato il grado di correlazione tra l'elemento che in letteratura è indicato come il "lubrificante" dell'attività economica nelle reti sociali e che allo stesso tempo può costituire un importante core value a livello interorganizzativo, ovvero la fiducia, e gli altri fattori facilitanti tali rapporti quali la longevità, la reciprocità e la frequenza dei contatti (Soda 1998; Jones, Hesterly, Borgatti, 1998).

La longevità indica da quanto tempo gli imprenditori appartengono alla rete; la reciprocità delle relazioni designa se il rapporto è unidirezionale o se a interagire sono entrambe le

persone coinvolte; la frequenza dei contatti denota quanto spesso le parti effettuano scambi informativi tra loro.

Principali domande riguardanti la seconda sub-ipotesi di ricerca:

- 1) Con quali delle seguenti persone è più intenso il rapporto di fiducia?
- 2) Con chi lo scambio di informazioni è reciproco?
- 3) Con quali di queste persone ha contatti più frequenti?

Per le prime due sub-ipotesi le risposte, rappresentate da valori numerici, sono state classificate in matrici sociometriche. La terza sub-ipotesi (H3), invece, è indagata tramite un questionario di 12 domande a risposta multipla sintetizzabile in una SWOT analysis². L'ipotesi è stata così esplicitata:

H3: Il livello di apprendimento è legato alle capacità di assorbimento di informazioni della rete.

A tal proposito si procede in due step: nel primo si cerca di misurare l'"absorptive capacity" degli attori e nel secondo il livello di apprendimento della rete.

In questa sezione, per l'"absorptive capacity" si prende come framework di riferimento il lavoro, riconducibile al più ampio filone cognitivista, di Cohen e Levinthal (1990). La scelta di verificare l'absorptive capacity è stata dettata dal principio per cui "l'abilità di un'azienda di riconoscere le informazioni esterne, assimilarle e applicarle per fini aziendali è un punto critico per le sue capacità innovative" (Cohen e Levinthal, 1990).

Per valutare l'apprendimento, è stato preso in considerazione il cambiamento delle "teorie in uso"³ generato dall'appartenenza al network. L'apprendimento è infatti correlato al grado di cambiamento che si genera in forza del contesto in cui l'organizzazione si trova a operare (Argyris, Schön, 1998, Bateson, 1976).

Per l'operativizzazione di tale proposizione si prendono in considerazione le classificazioni dei livelli di apprendimen-

Apprendimento di rete

Absorptive capacity	Domande	
1. Riconoscimento del valore della conoscenza	D1) Qual è il motivo che l'ha spinto a far parte di Nexus? <ul style="list-style-type: none"> ▫ Curiosità ▫ Fiducia nella rete ▫ Confronto intellettuale con altri imprenditori 	D2) Le conoscenze che vengono dai partner di Nexus sono: <ul style="list-style-type: none"> ▫ Poco importanti ▫ Discretamente importanti ▫ Molto importanti
2. Assimilazione della conoscenza	D3) Che vantaggi ha tratto dal rapporto con i partner della rete? <ul style="list-style-type: none"> ▫ Ampliamento delle conoscenze rispetto a prima ▫ Migliore circolazione delle conoscenze ▫ Crescita personale e professionale 	D4) Che difficoltà ha avuto? <ul style="list-style-type: none"> ▫ Capire gli obiettivi di Nexus ▫ Acquisire conoscenze dai partner ▫ Nessuna
3. Applicazione della conoscenza per fini aziendali	D5) Ha mai suggerito delle conoscenze a un partner di Nexus per soddisfare un'esigenza aziendale? <ul style="list-style-type: none"> ▫ Mai ▫ A volte ▫ Spesso 	D6) Ha mai soddisfatto un'esigenza aziendale grazie a conoscenze attinte da un amico di Nexus? <ul style="list-style-type: none"> ▫ Mai ▫ A volte ▫ Spesso

Figura 2 - Principali domande riguardanti la terza sub-ipotesi di ricerca

Livelli di apprendimento	Domande	
Liv. 2 Apprendimento collettivo	D7) Che tipo di contributo la sua azienda ha apportato e apporta alla crescita di Nexus? <ul style="list-style-type: none"> ▫ Ha promosso eventi o incontri ▫ Apporta la sua esperienza imprenditoriale ▫ Apporta conoscenze utili ▫ Ha dato vita a nuovi contatti 	D8) Dal rapporto con i partner di Nexus è cambiato il suo "modo di vedere le cose"? <ul style="list-style-type: none"> ▫ Mi ha permesso di ampliare le visioni ▫ Ha rafforzato i miei valori di base ▫ Ho più opportunità rispetto a prima
Liv. 3 Apprendimento da interazione	D9) Il rapporto con Nexus ha apportato cambiamenti nella gestione dell'azienda? <ul style="list-style-type: none"> ▫ Nella gestione del personale ▫ Nel modo di diffondere le conoscenze ▫ Nel modo di prendere decisioni ▫ Nessun cambiamento 	D10) Che importanza dà a Nexus all'interno della sua impresa? <ul style="list-style-type: none"> ▫ È solo un'opportunità personale ▫ Ne parlo spesso con i vari stakeholders ▫ È stata inserita nel sito e nelle comunicazioni istituzionali
Liv. 4 Apprendimento Olografico	D11) Dopo gli incontri Nexus le conoscenze sono diffuse all'interno dell'azienda? <ul style="list-style-type: none"> ▫ Mai ▫ A volte ▫ Sempre 	D12) In che modo lei coinvolge i suoi dipendenti con Nexus? <ul style="list-style-type: none"> ▫ Non ho modo di coinvolgerli ▫ Invitandoli agli incontri ▫ Promovendo corsi di formazione nella propria azienda

Figura 3 - Principali domande riguardanti la rilevazione dei tratti distintivi dei meccanismi di apprendimento di rete

to fatte in letteratura a livello interorganizzativo (Lipparini, Lorenzoni, 1996).

L'attenzione non si concentra sull'apprendimento da localizzazione e da specializzazione, in cui le imprese si focalizzano su dei compiti specifici, poiché nel caso oggetto di studio i partner non hanno esigenze dirette di rendere più efficiente il loro processo produttivo e non hanno business simili.

Sono invece più coerenti con il caso di studio, le tipologie di apprendimento collettivo, e da interazione. L'apprendimento collettivo può essere facilitato dall'appartenenza al milieu⁴ e

ad un minimo di strutturazione delle relazioni. Il livello più evoluto è caratterizzato dall'apprendimento da interazione, grazie a cui le imprese pongono in essere azioni per organizzare attivamente i propri meccanismi di crescita (Lipparini, Lorenzoni, 1997). Di solito si tratta di forme di apprendimento proattivo, in cui, in un certo senso, le organizzazioni "apprendono ad apprendere". L'apprendimento olografico di rete, si verifica quando lo scambio informativo è talmente elevato da permettere a ogni singola azienda di

avere informazioni tali per arrivare alla comprensione dei tratti valoriali e culturali di tutta la rete. L'elevato scambio informativo spesso si traduce in una certa ridondanza, la quale, oltre ad essere una caratteristica vitale dei sistemi olografici, è considerata da alcuni autori un ingrediente di alta conduttività innovativa (Lorenzoni, in Lomi, 1997).

Il box successivo schematizza i principali collegamenti tra quadro teorico e sub-ipotesi di ricerca e i passaggi più rilevanti compiuti nella trasposizione delle sub-ipotesi di ricerca nella metodologia e negli strumenti di analisi.

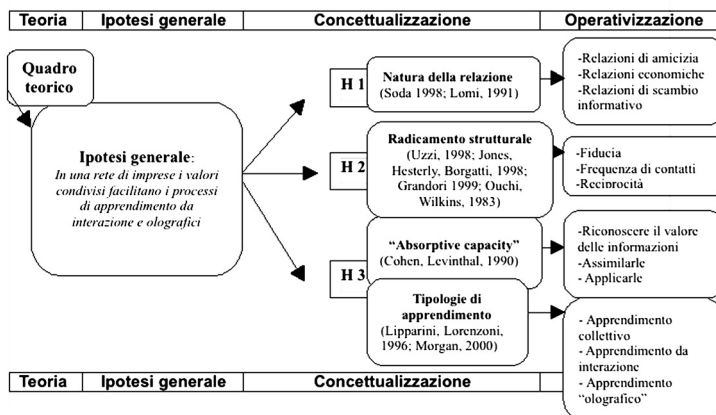


Figura 4 - Ipotesi di ricerca

Apprendimento di rete

3. Case study

Il network oggetto di studio è Nexus, una particolare rete formata da 25 aziende operanti in vari settori (elettrico, pubblicitario, meccanico, consulenza, abbigliamento, e altri) localizzata nel territorio della Vallesina, area situata nelle Marche tra le cittadine di Jesi e Fabriano. La rete nasce ufficialmente nel 1994, dall'idea di creare un mini polo tecnologico territoriale, avuta dall'imprenditore del Gruppo Loccioni, la cui impresa assume il ruolo focale nel network. Il focus della rete sono le persone ancor prima delle aziende che rappresenta.

La mission di lungo periodo ufficialmente dichiarata è quella di sviluppare una cultura d'impresa e di stimolare la diffusione della conoscenza tra imprenditori i quali contribuiscono, a loro volta, allo sviluppo economico e culturale del "milieu" di appartenenza.

La mission concretamente perseguita si esplica in due principali obiettivi. Il primo è di favorire la maturazione della cultura imprenditoriale del territorio, espandendo l'orizzonte delle singole esperienze. Per raggiungere tale scopo è stimolata la diffusione di flussi di informazione e conoscenza tra i partner. Il secondo consiste nel fronteggiare il rischio dell'emorragia dei talenti del territorio creando un "mini-incubatore" volto a sostenere la fase di start-up e a far crescere i neo imprenditori in un ambiente in cui siano mantenuti i valori e soprattutto i legami con l'azienda "madre" (in particolar modo il Gruppo Loccioni), la quale ha un canale di accesso facilitato dai rapporti di amicizia e fiducia (Bonti, Cori, 2006).

Le attività della rete si concretizzano principalmente in: incontri, viaggi, condivisione di risorse, bacheca virtuale e rapporti con le scuole. Il finanziamento di tali attività deriva da una quota associativa versata annualmente dagli attori della rete.

E' molto difficile assimilare Nexus a una forma reticolare

specifico: i caratteri di volontarietà e affinità dei partecipanti richiamano ad alleanze di tipo orizzontali, o meglio a una "comunità professionale di imprenditori" tra i quali si sviluppano legami prevalentemente di natura sociale (Bonti, Cori, 2006).

Si può inoltre dire che la forte centralità dell'impresa focale (Gruppo Loccioni) conferisce a Nexus la forma di una costellazione di imprese con elevato grado di centralità (Mercurio, Testa, 2000; Soda, 1998), mentre la favorevole atmosfera imprenditoriale e la localizzazione in un ambiente circoscritto fanno sì che la rete possieda alcune caratteristiche tipiche dei distretti (Butera, 1992).

Nexus, inoltre, possiede i connotati di una rete orizzontale o associativa, non governata dal mercato (Grandori, 1995), nella quale prevale lo spirito collaborativo.

I criteri di selezione tramite i quali Nexus individua i partner sono essenzialmente tre:

1. l'appartenenza a un'area geografica prossima all'impresa focale⁶,
2. la dimensione medio-piccola dell'impresa,
3. l'affinità con la mission e con i valori del network.

Essendo Nexus una rete senza scopi di lucro, il partner si avvicina a essa spesso motivato da un chiaro interesse a una crescita personale e del territorio; un rapporto di tipo economico, può nascere come conseguenza, ma non è lo scopo primario.

Per quanto concerne l'identificazione dell'unità da osservare, si è scelto di selezionare un campione, seguendo il criterio cosiddetto di giudizio o ragionato (Corbetta, 2003). Il criterio di costruzione del campione è stato guidato dalla volontà di riprodurre i tratti tipici di Nexus. Su una popolazione totale di 25 imprenditori, ne sono stati selezionati 10, più l'impresa focale (il Gruppo Loccioni), considerando due criteri adatti a conferire al campione quell'eterogeneità tipica di Nexus: il tempo di appartenenza e il settore di attività in cui opera l'imprenditore.

Apprendimento di rete

Indicazione Azienda	Longevità della relazione: appartenenza alla rete	Tipologie di attività prevalenti
A	Fondatore	Diversificate. Core competence = monitoraggio e collaudo
B	Fondatore	Materiali antincendio
C	Fondatore	Servizi Idraulici
D	Fondatore	Agenzia pubblicitaria
E	10 anni	Agenzia di comunicazione
F	10 anni	Agenzia di comunicazione
G	10 anni	Servizi informatici
H	8 anni	Abbigliamento
I	5 anni	Impianti industriali
L	4 anni	Servizi di consulenza
M	3 anni	Progettazione software

Figura 5 - Caratteristiche del campione di aziende esaminate

4. Analisi dei dati

Di seguito si propongono le principali risultanze dell'analisi effettuata al fine di testare le **sub-ipotesi** individuate nel quadro teorico.

I dati di cui alle **sub-ipotesi** "H1" e "H2" sono stati in un primo momento organizzati in sei matrici sociometriche. La somma dei valori attribuiti a ciascuna azienda è stata, poi, sintetizzata nelle tabelle delle figure 6 e 7, traducendola in scala 0-5⁷.

In seguito, le tabelle sono state riprodotte in due grafici generali (figg. 6 e 7). I dati sono stati organizzati aggregando le aziende (denominate con le lettere dell'alfabeto) in ordine di tempo di appartenenza alla rete. Come emerge dai criteri di campionamento (fig. 5), è stato possibile operare una tripartizione delle aziende sulla base del parametro longevità. Sono state così ottenute le seguenti categorie: i fondatori (A-D), chi appartiene a Nexus da otto a dieci anni (lungo periodo: E-H) e chi ha un tempo di appartenenza dai tre ai cinque anni (medio periodo: I-M).

I risultati delle analisi condotte sono stati organizzati in sei matrici, tre delle quali illustranti le misure della natura della relazione (in termini di amicizia, frequenza dei contatti e scambi economici) e le ulteriori tre riferite ai meccanismi di coor-

dinamento sociale (fiducia, scambi informativi e reciprocità). Per la **sub-ipotesi** "H3", invece, i dati sono stati sintetizzati in uno schema concettualmente assimilabile a una SWOT analysis "al fine di porre in evidenza non solo la posizione attuale, ma anche i probabili cambiamenti futuri" (Hay, Willimson, 1996) della rete.

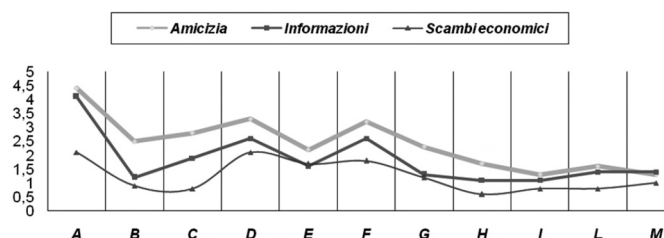


Figura 6 - Natura della relazione

Con riferimento alla natura della relazione (H1) (Tab. fig. 6), rifacendosi all'ipotesi secondo cui "in una rete avente valori condivisi, i rapporti di scambio di informazioni, sono correlati a rapporti informali di amicizia", dalle analisi condotte (fig. 6) è emerso come l'andamento delle funzioni relative all'amicizia e allo scambio di informazioni sia correlato e quindi come ci sia un riscontro positivo di tale ipotesi nel caso di studio. E', quindi, evidente anche la prevalenza della dimensione sociale, poiché il livello di amicizia presenta punteggi più alti degli altri fattori per tutti gli imprenditori intervistati. I rapporti di natura economica sono, inoltre, meno ricorrenti degli scambi di informazione.

In Nexus, pertanto, gli scambi all'interno della rete sembrano essere regolati, oltre che da norme e valori condivisi, da un atteggiamento caratterizzato da una certa affidabilità (Grandori, 1995). Il raggiungimento di obiettivi economici avviene tipicamente in seguito all'instaurarsi di rapporti di

Apprendimento di rete

amicizia e quindi all'approvazione degli altri o alla fiducia che si conquista in seguito ad un rapporto di conoscenza reciproca (Granovetter, 1994).

Nella seconda matrice (Tab. fig. 7), riferita alla **sub-ipotesi** "H2", è indagata la correlazione tra la fiducia e altri meccanismi di coordinamento sociale che regolano le relazioni; in particolare la **sub-ipotesi** sostiene che "in una rete con sistemi di "governance sociali", la fiducia, la reciprocità e la frequenza di contatti crescono in maniera direttamente proporzionale alla durata della relazione".

Anche in questo caso sono stati raccolti i dati provenienti dalle domande riportate nel box 1 ed espressi in scala 0-5.

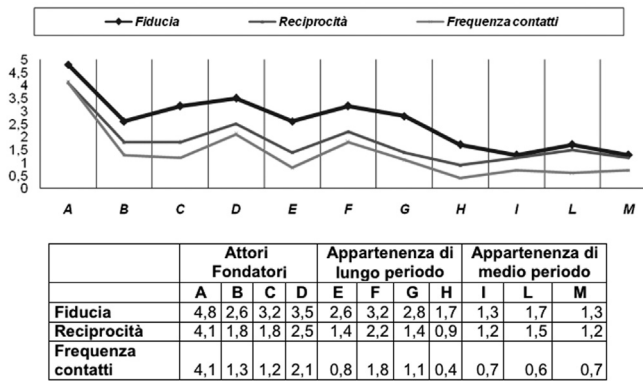


Figura 7 - Meccanismi di coordinamento sociale

Dal grafico (fig. 7) è possibile notare come il livello di fiducia tra gli attori sia elevato. Tale condizione permette alla rete di avere poche ed essenziali regole per poter funzionare. La fiducia, più che dipendere dalla frequenza di contatti, come molti autori affermano, in questo caso è maggiormente correlata al tempo di conoscenza degli attori della rete. Altra evidenza è che la frequenza dei contatti è strettamente correlata alla reciprocità.

Un'importante lettura dei dati emerge rapportando l'osservazione dell'andamento delle tre variabili (fiducia, reciprocità e frequenza dei contatti) alle tre classi ricavate sulla base del parametro della longevità della rela-

zione (fondatori, appartenenza di lungo periodo e appartenenza di medio periodo alla rete). A tal proposito, è utile approfondire la comprensione della correlazione tra le suddette variabili. Considerato il numero delle osservazioni, per tale approfondimento è stato scelto l'uso di una statistica non parametrica. E' stato, al riguardo, applicato il test di Kruskal-Wallis (Siegel, Castellan, 1998), il quale procede attraverso un confronto dei ranghi medi di ogni gruppo rispetto al rango medio generale.

Più precisamente si calcola il rango medio **R** per ciascuna classe di longevità e per ciascuna variabile (Cfr. tab. fig. 7). Occorre precisare che le medie dei ranghi di ogni gruppo sono direttamente confrontabili fra le variabili, poiché la numerosità delle osservazioni è sempre pari a un medesimo valore (nel caso specifico 11).

Nella tabella 1, la statistica X^2 indica la somma degli scarti al quadrato tra i ranghi medi delle classi (1, 2, 3) rispetto alla media complessiva dei ranghi. Tale statistica si distribuisce secondo una variabile casuale X^2 con $k-1$ gradi di libertà, dove k è il numero di classi.

Fatto ciò, si cerca di testare se $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$, dove μ_1 , μ_2 e μ_3 , indicano rispettivamente le medie per i tre gruppi presi in considerazione. La significatività dell'ipotesi $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$, è studiata con un test di tipo Monte Carlo, effettuato attraverso diecimila permutazioni, anch'esso coerente con il numero di osservazioni effettuate.

I valori risultanti da quest'ultimo test esprimono la probabilità che i ranghi si distribuiscono in modo del tutto casuale fra i tre gruppi.

	1. Attori fondatori (A...D)	2. Appartenenza di lungo periodo (E...H)	3. Appartenenza di medio periodo (I...M)
Fiducia	8.75	6.13	2.17
Reciprocità	9.00	4.75	3.67
Frequenza contatti	9.00	5.25	3.00

Tabella 1 - Media dei ranghi per i meccanismi di coordinamento sociale



Apprendimento di rete

	1. Attori fondatori (A,..D)	2. Appartenenza di lungo periodo (E,..H)	3. Appartenenza di medio periodo (I,..M)
Amicizia	9.00	6.00	2.00
Informazioni	7.88	5.50	4.17
Scambi economici	7.25	6.25	4.00

Tabella 2 - Test Kruskal-Wallis per i meccanismi di coordinamento sociale

In questo caso, si registrano valori inferiori o prossimi a 0.05 e si è quindi tenuti al rifiuto dell'ipotesi nulla.

E' pertanto evidente che nella rete oggetto di studio i fattori fiducia, reciprocità e frequenza di contatti non si distribuiscono in modo casuale tra le diverse categorie di longevità e che pertanto esiste una relazione non casuale tra esse. Il legame di proporzionalità diretta è poi ben illustrato dalla figura 7.

Appare altresì evidente come fiducia e amicizia si rapportino in modo molto analogo alla variabile longevità. Gli elevati valori assunti da tali variabili mettono anche in luce la natura di "friendship" network (Gibbons, 2004) che sta alla base delle relazioni che si costruiscono in Nexus.

Il confronto tra i dati appena esposti e il networkgramma seguente (fig. 8) consente riflessioni aggiuntive in tema di frequenza dei contatti. Mentre l'andamento della curva indicante la media della frequenza dei contatti (in basso nella fig. 7) non palesa la presenza di asimmetrie relazionali, l'analisi di dettaglio, invece, mette in luce tale fenomeno.

E' emerso, infatti, che i contatti esterni agli incontri ufficiali di Nexus sono molto frequenti solo per un certo numero di imprenditori (linee scure continue nel networkgramma), sporadici per alcuni (linee chiare continue), rari per altri (linee tratteggiate), e per altri ancora inesistenti (linee assenti)⁸. Tale disomogeneità di integrazione ha creato dei "buchi" nella rete che rischiano di indebolirla. Il networkgramma evidenzia chiaramente

che mentre i rapporti intessuti con l'impresa focale sono molto frequenti, i contatti tra gli altri imprenditori non sembrano essere allineati rispetto alle potenzialità della rete⁹.

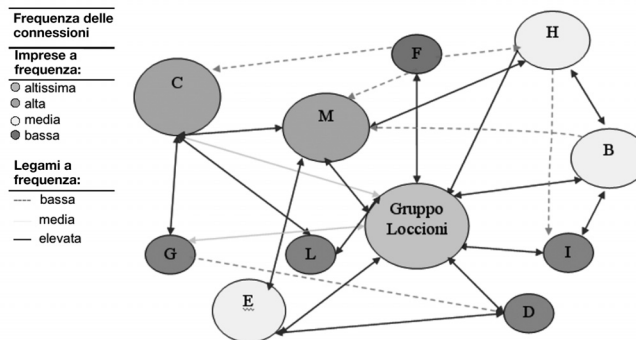


Figura 8 - Networkgramma illustrante la "frequenza dei contatti" (dettaglio fig. 7)

La scarsa comunicazione spontanea tra gli attori, osservata attraverso l'indagine diretta sul campo, è interpretabile alla luce di due principali ordini di motivi. Il primo è la carenza di canali comunicativi emersa dall'analisi sul campo (manca, ad esempio, la rete intranet); il secondo è da attribuire alla minore integrazione tra i fondatori e le imprese che si sono aggregate dopo. Tale secondo fattore esplicativo è messo in evidenza anche dall'applicazione del test di Kruskal-Wallis alla natura della relazione, confrontata con la longevità della stessa. Il test permette di verificare se le tre variabili (amicizia, informazioni e scambi economici) si comportano analogamente nelle tre classi di longevità (colonne 1, 2 e 3, tab. fig. 6).

	1. Attori fondatori (A,..D)	2. Appartenenza di lungo periodo (E,..H)	3. Appartenenza di medio periodo (I,..M)
Amicizia	9.00	6.00	2.00
Informazioni	7.88	5.50	4.17
Scambi economici	7.25	6.25	4.00

Tabella 3 - Media dei ranghi per la "natura della relazione"

Apprendimento di rete

	Amicizia	Informazioni	Scambi economici
$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \left(\frac{R_i - \bar{R}}{n} \right)^2$	7.671	2.318	1.721
Gradi di libertà (k-1)=2	2	2	2
Monte Carlo Sig.	0.004	0.342	0.455

Tabella 4 - Test Kruskal-Wallis per la "natura della relazione"

La tabella dei ranghi (tab. 3) mostra valori molto alti per quanto riguarda l'amicizia tra attori fondatori e relativamente più bassi per quanto riguarda le altre due variabili. Il valore di 0,004 osservato per la variabile "amicizia", induce a rifiutare nettamente l'ipotesi nulla e a ritenere quindi che i gruppi siano decisamente differenti; tale risultato lascia già trasparire un punto possibile di debolezza della rete. Ciò significa che soprattutto tra i fondatori si è sviluppato un legame di amicizia molto forte che non si ritrova con la stessa intensità tra chi appartiene a Nexus da un tempo minore. Importante notare come questo risultato si ricollegli e offra spunti di riflessione anche sull'ipotesi principale, secondo la quale l'apprendimento è direttamente correlato alla condivisione di alcuni valori (che in parte è espressa dal livello di amicizia). La presenza di un forte legame di amicizia tra i fondatori e di intensità significativamente inferiore per gli imprenditori con relazioni meno longeve, è sintomo di una non omogenea diffusione dello spirito "Nexus" in tutta la rete. Ciò indica una minore coesione culturale tra i fondatori e gli imprenditori successivamente entrati in Nexus. Tale fenomeno può creare barriere alla circolazione e condivisione della conoscenza e, pertanto, all'apprendimento. La rete può, quindi, avere difficoltà a diventare un learning network in modo capillare.

5. Analisi SWOT: punti di forza e di debolezza

La seconda parte del questionario è stata orientata a verificare la sub-ipotesi "H3" secondo cui *il livello di apprendimento dipende dalle capacità di assorbimento di informazioni della rete*.

Le principali rilevazioni emerse dall'analisi dei dati di tale parte del questionario sono state espresse attraverso una metodologia che si rifa alla cosiddetta *SWOT analysis*. Al riguardo, sono stati considerati punti di forza della rete tutti gli item che hanno ricevuto un consenso uguale o superiore al 50%, mentre tra i punti di debolezza figurano gli item che hanno ricevuto una risposta positiva in una percentuale inferiore al 50% dei casi¹⁰.

	Punti di forza		Punti di debolezza	
1. Riconoscimento del valore	R.1 Confronto tra imprenditori (70%)	R.2	Importanza attribuita allo scambio informativo in Nexus (20%)	1. Riconoscimento del valore
2. Assimilazione	R.3 Crescita personale e imprenditoriale degli attori (60%)	R.6	Suggerimento di un'informazione personale a un partner di Nexus (20%)	3. Applicazione
	R.4 Nessuna difficoltà incontrata (100%)	R.5	Soddisfazione di un'esigenza grazie a Nexus (10%)	

Figura 9 - "Absorptive capacity" di Nexus. Livelli riscontrati nel riconoscimento (1), assimilazione (2) e applicazione (3) della conoscenza nella rete

La tabella di figura 9 evidenzia i tre stati di Cohen e Levinthal (2003): la capacità di riconoscimento (1), di assimilazione (2) e di applicazione (3) della conoscenza. Per quanto riguarda la *capacità di riconoscimento della conoscenza* nella rete (1), l'analisi evidenzia atteggiamenti discordanti. Da un lato, è riconosciuto un certo valore allo scambio di conoscenze, poiché il confronto tra imprenditori avviene in misura significativa (nel 70% dei casi); dall'altro lato, non tutti gli imprenditori reputano molto

Apprendimento di rete

importante tale scambio intellettuale (solo il 20% ha dichiarato “molto importante”).

L'assimilazione della conoscenza (2), sembra avvenire in misura rilevante come dimostra il fatto che il 60% degli imprenditori ha dichiarato che la loro appartenenza a Nexus ha generato una crescita sia personale che professionale.

Per quanto riguarda l'ultimo stato del modello di Cohen e Levinthal (3), si nota come le conoscenze presenti nella rete hanno una scarsa applicazione, poiché solo il 20% ha dichiarato di aver suggerito delle informazioni a un partner e solo un 10% ha soddisfatto un'esigenza aziendale grazie a Nexus.

mento da interazione. Della prima tipologia, ciò che corrisponde a Nexus è che “il processo innovativo risulta agevolato, più che dalla specializzazione degli attori, dalla loro appartenenza a un ambiente capace di internalizzare e diffondere il cambiamento sia al proprio interno che all'esterno” (Ratti, 1991, in Lipparini, Lorenzoni, 1996). Difatti, Nexus si avvicina a una “community of practice” (o comunità di prassi), cioè a una comunità strategica di conoscenza (Nonaka, Konno, 1998).

Per quanto riguarda l'apprendimento da interazione, Nexus, pur presentando delle basi che facilitano tale processo (la fiducia e i connotati sociali), palesa la necessità di rafforzare “il mettere in essere azioni per organizzare attivamente i propri meccanismi di crescita” (Lipparini, Lorenzoni, 1996).

Importante osservare il cammino che sta facendo Nexus nella direzione di quelle forme di apprendimento che presentano maggiormente tratti olografici. Al riguardo, Nexus ha le potenzialità per diventare il “luogo” in cui è diffusa una cultura adattiva, che può essere permeata dalla singola azienda, al di là dello specifico business.

E' a tal punto evidente come la sub-ipotesi 3 trova riscontro nella verifica empirica, poiché il livello di apprendimento è legato all'absorptive capacity della rete.

Dalle osservazioni effettuate emerge che le informazioni scambiate in Nexus non sono, poi, sufficientemente applicate nella gestione delle singole aziende (R. 5 e R. 6, fig. 9). A tale fenomeno possono ricollegarsi i margini di miglioramento ancora attuabili in termini di apprendimento da interazione (R. 9) e più in generale nel pieno sfruttamento delle potenzialità della rete.

Difatti Nexus, non riconoscendo appieno le sue potenzialità e non applicando gli insegnamenti avuti per fini aziendali, non riesce a sviluppare un apprendimento da interazione e ancor meno un apprendimento olografico.

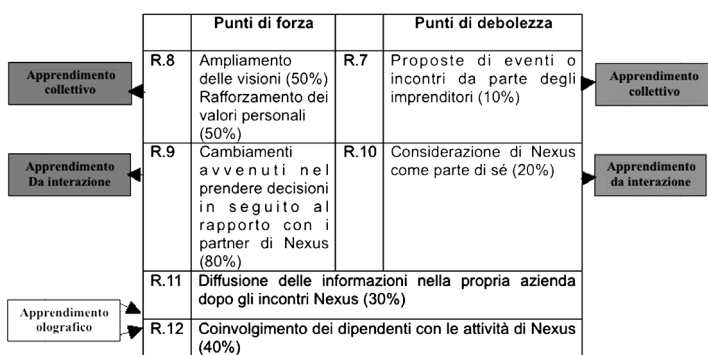


Figura 10 - “Livello di apprendimento”

La figura 10 riporta la sintesi delle analisi con riguardo al livello di apprendimento.

Emerge, anzitutto, che Nexus determina un significativo rafforzamento dei valori personali (50%) e un altrettanto espressivo ampliamento delle visioni (50% dei casi), fattori entrambi connessi al così detto “apprendimento collettivo”, poiché frutto della condivisione di valori legati a un ambiente culturale territoriale (milieu). Dall'analisi svolta in profondità è, infatti, risultato che i valori presenti in Nexus sono spesso collegati al territorio e che le visioni sono generate da tale condivisione valoriale.

Muovendo dal modello di Lipparini e Lorenzoni riportato nel quadro teorico, è possibile ritrovare nella rete oggetto di studio tratti dell'apprendimento collettivo e dell'apprendi-

Apprendimento di rete

Conclusa l'analisi per sezioni del questionario, per una visione sistemica, è utile riprendere la distinzione tra *friendship* e *advice network* (Gibbons, 2004). A tal proposito è evidente che Nexus tende alla prima tipologia di rete. Nel ricco tessuto sociale di Nexus si ravvisano, altresì, le condizioni per far diventare la rete un punto di scambio di consigli e informazioni professionali, anche se tale livello non è stato ancora raggiunto pienamente dagli attori. Nella rete oggetto di studio si intravedono, poi, le potenzialità di incidere sulle credenze e quindi sulla cultura dei partecipanti. L'elevato livello medio di stima e di fiducia può infatti facilitare le occasioni di confronto, con ripercussioni sulla sfera valoriale delle persone.

6. Analisi SWOT: minacce e opportunità

Valutati i principali punti di forza e di debolezza, l'attenzione si sposta sulle possibili "minacce" e "opportunità" della rete. In merito alle "minacce", la non omogenea coesione tra fondatori e imprenditori subentrati nella rete da meno tempo, se non gestita accuratamente, può portare la nascita di barriere culturali e di conseguenza anche cognitive.

La scarsa frequenza di contatti tra questi due aggregati non alimenta la creazione di fiducia e può talvolta dar luogo a routine difensive, le quali possono bloccare lo scambio informativo. Altri due importanti rischi strettamente collegati tra loro sono la mancanza di una cultura adattiva e di una visione sistemica. La prima afferisce al fatto che alcuni imprenditori, non comunicando sufficientemente tra loro, non sviluppano vicendevolmente un atteggiamento proattivo e potrebbero più facilmente cadere in una cultura "reattiva". La seconda invece, è tanto più rischiosa quanto più in Nexus gli imprenditori si percepiscono come somma atomizzata di singoli imprenditori e non come unità. L'imprenditore più si concepisce in relazione con gli altri, più sentirà la rete come un "modus operandi", e di conse-

guenza, di fronte ad una necessità gestionale, anziché affrontarla da solo, saprà contattare i partner della rete e agire sentendo la rete come parte di sé.

La mancanza di una nitida vision condivisa in Nexus costituisce, poi, l'elemento che forse più minaccia l'unità degli imprenditori. La rete, pur avendo una mission chiara, non sembra associarvi una prospettiva di lungo periodo, necessaria per permettere agli imprenditori di percepire fino in fondo il motivo, l'utilità dello stare insieme.

Coerentemente con quanto sostenuto da Argyris e Schön (1998), i quali rilevano l'importanza della motivazione nei processi di apprendimento, definendola l'energia capace di dirigere l'individuo verso processi di cambiamento, per Nexus la scarsa definizione di obiettivi vividi ed audaci associati al "motivo per cui sta insieme", può indebolire anche l'energia per l'azione o non farla confluire verso un obiettivo unico e, quindi, disperderla.

Strettamente legate alle barriere culturali, sono quelle cognitive. Nel quadro teorico è stata rilevata l'importanza di appositi momenti e spazi finalizzati allo scambio di conoscenza. Essendo stati attivati pochi canali di questo tipo nella rete, è realistico pensare che vi siano difficoltà a far circolare sufficienti conoscenze che si rivelino utili ai partner sia da un punto di vista gestionale sia valoriale. Con lo scambio di conoscenza, si da luogo a una spirale in cui più gli imprenditori ne riconoscono l'utilità, più sono rinforzati i "core values", e maggiormente essi si sentiranno parte della rete e quindi più motivati a scambiare nuova conoscenza. E' un circolo che si autoalimenta, per cui, se non ha spazi e tempi fisici dedicati, non può svilupparsi.

La seconda minaccia cognitiva, strettamente legata alla prima, è l'indebolirsi del riconoscimento della conoscenza tacita. Se la frequenza dei contatti è non omogenea e in alcune aree della rete è sporadica, esiste il rischio di perdere la conoscenza tacita che si rivela soprattutto attraverso la socializzazione (Nonaka, Toyama, Nagata, 2000).

Apprendimento di rete

Tale aspetto potrebbe rivelarsi particolarmente critico per una rete come Nexus, poiché il rapporto tra gli imprenditori si basa non sul trasferimento di conoscenza esplicita, ma sulle esperienze imprenditoriali, quindi sulla condivisione di conoscenza tacita, rivelabile solo attraverso la relazione tra persone.

La figura sottostante illustra i principali rischi riguardanti la formazione di barriere culturali e cognitive in Nexus:



Figura 11 - "Barriere della conoscenza"

Tra le minacce che Nexus sembra essere in grado di ridurre o eliminare si rilevano i rischi di opportunismo, che sono bassi anche in considerazione dei forti connotati sociali della rete e dell'alto livello di fiducia (Grandori, Soda, 1995; Inkpen, Curral, 2004). Analogamente, non è elevata la probabilità di insorgenza di altre patologie (tipiche delle alleanze strategiche), come la sindrome del "non è stato inventato qui" o l'ambiguità causale (Inkpen 1998).

Rivolgendo l'attenzione alle opportunità, in una rete in cui gli imprenditori sono uniti soprattutto per curare la crescita personale e lo sviluppo del territorio, il focus si concentra sulla sfera culturale.

E' stato, al riguardo, osservato che Nexus, pur avendo una chiara mission, deve ancora focalizzare la vision, ritenuta fattore cruciale per raggiungere forme di apprendimento evolute. L'attenzione alla sfera valoriale e la forza dei legami tra alcuni attori centrali della rete, offrono sufficienti opportunità per iniziare a chiarire i motivi che tengono uniti gli imprenditori

e giungere a una vision condivisa che dia maggiore lungimiranza e unità alla rete.

Secondo Inkpen, "shared vision" e "shared culture" sono i due elementi che afferiscono alla dimensione cognitiva di un network. La dimensione cognitiva rappresenta le risorse che contribuiscono a diffondere i significati, le regole e le norme di comportamento all'interno di una rete (Inkpen, Tsang, 2005).

Prendendo in considerazione i punti di forza derivanti dalle Tabelle delle figure 6 e 7, si è cercato di capire come essi possono essere energizzati nella spirale della conoscenza. A questa spirale è stato unito il modello di *envisioning* di Senge per capire come, partendo da dati concreti, si può arrivare a un effettivo processo di crescita.

Diffondendo la vision, Nexus dovrebbe stimolare quel tipo di processo che Senge chiama "tensione creativa", ovvero lo scarto tra vision e realtà. "Lo scarto tra realtà e vision è una fonte di energia. Se non ci fosse scarto non ci sarebbe nessun bisogno di una qualsiasi azione per muovere verso la vision" (Senge, 1992). La spirale sotto illustrata offre un possibile sviluppo della vision, degli imprenditori e quindi della rete più in generale.



Figura 12 - "Cultura della vision"

..... Apprendimento di rete

Nexus potrebbe, focalizzando la propria vision, allo stesso modo anche rinvigorire le “vision” delle singole persone tenendo alto il livello di tensione creativa degli imprenditori. Con questa consapevolezza, gli imprenditori possono condurre i loro affari con un’ottica diversa e scoprire l’innovazione nella loro realtà imprenditoriale: “Quello che è straordinario, è in effetti strettamente connesso ad aspetti delle nostre vite talmente ordinari che quasi non li notiamo” (Senge, 1992).

Diffondere la cultura a tutti i livelli porterebbe a un’interiorizzazione della vision da parte dei “Nexusiani” e a una concezione olografica della rete.

L’olografia di rete, prospettata nel quadro teorico, potrebbe verificarsi in Nexus, aiutando gli imprenditori a sviluppare una proattività che, dopo aver sperimentato nella rete, possono trasferire nella propria azienda e nel proprio settore di riferimento. Si tratterebbe di una forma olografica in cui il principio del “tutto in ogni singola parte” si concretizzerebbe diffondendo la “cultura della vision” di Nexus in ogni singola azienda. Ciò non conduce a un’omologazione dei business ma a un’unità in alcuni aspetti della cultura, che possono facilitare un atteggiamento proattivo degli attori nei confronti dell’ambiente.

Spunti di riflessione

La proposta, per alcuni aspetti “ardua”, di immaginare meccanismi di apprendimento di rete di tipo olografico, ha condotto a diverse riflessioni attraverso l’analisi del caso di studio.

La rete esaminata possiede alcune caratteristiche e alcune potenzialità del network in cui si sviluppano meccanismi di apprendimento di tipo olografico, prima fra tutte la condivisione di alcuni core values, una chiara mission e la prospettiva lungimirante della relazione.

Livelli di apprendimento olografici nella rete oggetto di stu-

dio sono stati intesi come “modus operandi” della gestione. In Nexus, e in particolare nel gruppo più coeso dei fondatori, “il tutto in ogni singola parte” esiste soprattutto a livello culturale. I “Nexusiani” apprendono non tanto “cosa fare” per gestire un’attività o per risolvere problemi contingenti, ma apprendono un metodo per gestire le loro imprese. Ciò è emerso chiaramente anche nelle interviste, da cui risulta che nel corso degli anni gli imprenditori non hanno imparato a “fare meglio qualcosa”, ma piuttosto hanno cambiato “il loro modo di vedere le cose”, o “hanno allargato le loro visioni”. Si tratta di un tipo di cambiamento di mentalità che influenza la sfera cognitiva e valoriale dell’imprenditore. L’imprenditore, allargando il suo modo di pensare e imparando a fare rete, acquisisce un metodo che poi spesso ha ripercussioni tacite sulla gestione ordinaria dell’azienda. Sintetizzando le riflessioni emerse, si potrebbe sostenere che in un social network si può creare un’olografia di rete se ci sono dei core values condivisi a tutti i livelli, se c’è una disponibilità alla collaborazione di lungo periodo, senza aspettative di esiti immediati, e se esiste una vision condivisa che dia un senso allo stare insieme e aumenti il commitment.

E’ a questo punto opportuno chiedersi, anche in vista di ricerche future, se e come può essere stimolata un’olografia di rete nelle varie tipologie di network, e come può essere approfondita l’analisi delle ripercussioni che questo tipo di apprendimento ha sui singoli imprenditori e sul loro modo di gestire l’impresa.

¹ All’assenza di rapporto (0), seguivano le classi “molto poco” (1), “poco” (2), “medio” (3), “molto” (4), “moltissimo” (5).

² E’ noto che l’espressione SWOT rappresenta l’Acronimo di Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

³ Per teorie in uso s’intendono le strategie d’azione, gli assunti di base, le norme e i valori radicati in un’orga-

Apprendimento di rete

nizzazione (Argyris, Schön, 1998).

⁴ "Il concetto di milieu è utilizzato per indicare quelle caratteristiche "profonde" dei luoghi, plasmate nella relazione, storicamente situata, fra spazio e società. Esso costituisce non solo il fondamento territoriale di una specifica identità collettiva ma anche il substrato locale dei processi di sviluppo. Il milieu si manifesta come un insieme di potenzialità espresse da un determinato territorio, le quali, tuttavia, per realizzarsi e porsi come risorse per lo sviluppo territoriale devono essere riconosciute e colte dall'organizzazione dei soggetti locali" (Governa, in Magnaghi, 2001).

⁵ La ricchezza territoriale dell'area in questione sta nella tradizione agricola che ha conferito agli imprenditori locali una forte cultura del lavoro, lo spirito di adattamento e un senso di responsabilità sociale dovuti alla coesione esistente nelle famiglie contadine nella prima metà del XIX secolo.

⁶ Le imprese rientranti nel campione sono, oltre al Gruppo Loccioni (impresa focale), AVE, Tecno Impianti, Gruppo Manservigi, Inquota, Camera Work, Metisoft, Sacma, Tecnoelettrica, Prescom e I-solution.

⁷ I valori originali della matrice variano da un punteggio minimo di 0 a uno massimo di 50, risultante dalla somma delle risposte di 10 imprenditori, a ognuno dei quali è stato attribuito un campo di valori in un range da 0 a 5.

⁸ Si fa riferimento alla domanda 3 di cui al Box 3.

⁹ Ciò è confermato dalle interviste in profondità rivolte ad alcuni testimoni privilegiati (i coordinatori della rete). Tali key informants hanno in special modo affermato che spesso gli attori della rete non prendono iniziative nel contattarsi senza lo stimolo dell'impresa focale.

¹⁰ Si fa esplicito riferimento alle domande di cui al Box 4. La numerazione delle risposte (R1... R6) corrisponde a quella delle domande (D1 ... D6).

Bibliografia

- Argyris C., Schön A.D. (1998), *Apprendimento organizzativo*, Guerini, Milano.
- Bateson G. (1976), *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano.
- Bonti M., Cori E. (2006), *Competenze organizzative nella media impresa: il caso Loccioni*, Franco Angeli, Milano.
- Burt R. S. (1992) *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Butera F. (1992), *Il castello e la rete*, Franco Angeli, Milano.
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- Cohen W., Levinthal D. (1990), Absorptive capacity: a new prospective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, n. 35, pp. 128-152.
- Collins J. C., Porras J. I. (1996), Building your company's vision, *Harvard Business Review*, Vol. 75, n. 5, pp. 65-67.
- Collins J., Porras J. (1991), Organization vision and visionary organizations, *California Management Review*, pp. 30-52.
- Corbetta P. (2003), *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*, Vol. II le ricerche quantitative, Il Mulino, Bologna.
- Costa A., Nacamulli R. (a cura di), (1996), *Manuale di organizzazione aziendale*, Vol. 2, Utet, Torino.
- Costa A., Nacamulli R. (2002), *Strutture, cultura e comportamenti*, UTET, Torino.
- Davenport T., Prusak (2000), *Il sapere al lavoro*, Etas, Milano.
- Ferrero G. (1992), *Il marketing relazionale, l'approccio delle scuole nordiche*, Lint, Trieste.

Apprendimento di rete

- Fukuyama, F. (2000), Social capital and civil society, International Monetary Fund, *Working Paper*, n. 74.
- Gibbons D. (2004), Friendship and advice networks in the context of changing professional values, *Administrative Science Quarterly*, n.49, pp. 238-262.
- Grandori A. (1995), *L'organizzazione delle attività economiche*, Il Mulino, Bologna.
- Grandori A. (1998), Impigliati nella rete?, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 170, p. 219.
- Grandori A. (1999), Il coordinamento organizzativo fra imprese, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 171, pp. 75-82.
- Grandori A. Soda G., (1995), Inter-firm networks: antecedents, mechanism and forms, *Organization Studies*, Vol.16 n. 2, pp. 183-214.
- Granovetter, M. S. (1973), The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, Vol.78, n. 6, pp. 1360-1380.
- Granovetter M. S., (1994), Business Groups, in Smelser N., Swedberg R., (a cura di) *Handbook of economic sociology*, Princeton, N.J., Princeton University Press.
- Hay M., Williamson P. (1996), *Strategia*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Hakansson H., (2006), Business relationships and networks: consequences for economic policy, *The Antitrust Bulletin*, Vol. 51, n. 143.
- Hannan M., Freeman J. (1993), *Ecologia organizzativa*, Etas libri, Milano.
- Inkpen A. C. (1998), Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances, *Academy of Management Executive*, Vol. 12, n.4, pp. 69-87.
- Inkpen A. C. (2000), Learning Through Joint Ventures: A Framework on Knowledge Acquisition, *Journal of Management Studies*, Vol. 37, n. 7, pp. 1019-1040.
- Inkpen A. C., Curral S. C. (2004), The coevolution of trust, control, and learning in joint venture, *Organization Science*, Vol. 15, n. 5, pp. 586-599.
- Inkpen A. C., Tsang E. W. (2005), Social Capital, networks and knowledge transfer, *Academy of Management Review*, Vol. 30, n. 1, pp. 146-165.
- Inkpen A. C. (2005), Learning through alliances GM & NUMMI, *California Management Review*, Vol. 47, n. 4, pp. 114-136.
- Johannisson B., Western J. (1994), Affinities and frictions of trade networks, *Annals of Regional Science* n. 28, pp. 243-262.
- Jones C., Hesterly W., Borgatti S. (1998), Le reti organizzative, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 170, pp. 205-224.
- Koruna S., (2004) Leveraging knowledge assets: combinative capabilities- theory and practice, *R&D Management*, Vol. 34, n. 5, pp. 505-516.
- Lin N. (2005), Building a network theory of social capital, *Connections*, n. 22, pp. 28-51.
- Lipparini A. (a cura di) (1998), *Le competenze organizzative*, Carocci, Roma.
- Lipparini A., Lorenzoni G. (1997), Le organizzazioni ad alta intensità relazionale. Riflessi sui processi di learning by interacting nelle aree ad alta concentrazione di imprese, *L'Industria*, n.4, pp. 817-837.
- Lomi A. (1991), Reti organizzative, teorie tecniche e applicazioni, Il Mulino, Bologna.
- Magnaghi A. (2001), *Rappresentare i luoghi. Metodi e tecniche*, Alinea, Firenze.
- March J. G., (1996), Organizzazioni "usa e getta", *Sviluppo & Organizzazione*, n.158, pp. 229-237.
- Mercurio R., Testa F. (2000), *Organizzazione assetto e relazioni nel sistema di business*, Giappichelli, Torino.

Apprendimento di rete

- Miles E., Snow C., Miles G. (2001), Future.org, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 184, pp. 68-82.
- Morgan G. (2002), *Images: Le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano.
- Morgan G., Ramirez R., (1984), A holographic metaphor for guiding social change, *Human relations*, Vol. 37, n.1, pp. 1-26.
- Nacamulli R. (1993), *Capacità organizzative, le strutture emergenti nel post-industriale*, Etaslibri, Milano.
- Niccolini F. (2007), Sfide ambientali ardue e vision condivisa di rete, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 211, pp. 33-53.
- Niccolini F. (2008), *Responsabilità sociale e competenze organizzative distintive*, ETS, Pisa.
- Nonaka I. (1995), The knowledge creating company, *Harvard Business Review*, Vol. 69, n. 6.
- Nonaka I., Toyama R. (2003), L'impresa che crea conoscenza, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 197, pp. 81- 92.
- Nonaka I., Nishiguchi T. (2001), *Knowledge emergence*, Oxford University Press.
- Nonaka I., Toyama R., Konno N. (2000), SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation, *LRP*, n. 33, pp. 1-20.
- Nonaka I., Toyama R., Nagata A. (2000), A firma as a knowledge creating entity: a new prospective on the theory of the firm, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 9, n.1, pp. 1- 17.
- Nonaka I., Konno N. (1998), The Concept of "Ba": Building a foundation for Knowledge Creation, *California Management Review*, vol. 40 n. 3, pp. 40- 54.
- Ouchi W. G., Price R. L. (1993), Hierarchies, clans and theory Z, a new prospective on organization development, *Organizational Dynamics*, n. 21, pp. 62-70.
- Ouchi G. W., Wilkins L. A. (1983), Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance, *Administrative Science Quarterly*, n. 28.
- Padula G. (2002), *Reti di imprese e apprendimento*, Egea, Milano.
- Putnam, R. (1993), *Making democracy work*, Princeton NJ: Princeton, University Press (trad. it. La tradizione civica nelle regioni italiane, Milano, Mondadori, 1997).
- Ricciardi A. (2003), *Le reti di imprese*, Franco Angeli, Milano.
- Rullani E. (1993), La conoscenza e le reti: gli orizzonti competitivi del caso italiano e una riflessione metodologica sull'economia d'impresa, *L'Industria*, n. 4, pp. 47-82.
- Schein E. (1990), *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini e Associati, Milano.
- Senge P. M. (1992), *La quinta disciplina*, Sperling & Kupfer Editori, Milano.
- Siegel S. J., Castellan N. J. (1998), *Statistica non parametrica*, McGraw-Hill, Milano.
- Soda G. (1998), *Reti tra imprese*, Carocci, Roma.
- Uzzi B. (1996), The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect, *American Sociological Review*, Vol. 61, pp. 674-698.
- Uzzi B. (1998), Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The paradox of embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, pp. 37-69.
- Westlund H., Nilsson E. (2005), Measuring enterprise's investments in social capital: a pilot study, *Regional Studies*, Vol. 39, n. 8.
- Williamson O. (2002), The theory of firm as governance structure: from choice to contract, *Journal of Economics Perspective*, Vol. 16, n. 3.