



Il valore generativo del lavoro nei contesti di *Open innovation*

The generative value of the job in the contexts of *Open innovation*

Massimiliano Costa

Università Ca' Foscari, Venezia - maxcosta@unive.it

ABSTRACT

The article focusing on the topic of open innovation describes how new forms of production qualify generative vision of labor in which the value, even before acting of production, becomes identity and perspective, action and relationship, recognition and freedom.

L'articolo, focalizzandosi sul tema dell'*open innovation*, descrive come le nuove forme produttive qualificano una visione generativa del lavoro in cui il valore, prima ancora realizzazione produttiva, diventa identità e prospettiva, azione e relazione, riconoscimento e libertà.

KEYWORDS

Open innovation, Organizational learning, Networking, Work pedagogy, Identity, Action.

Open innovation, Apprendimento organizzativo, Network, Pedagogia del lavoro, Identità, Azione.

Introduzione

Nella società attuale assistiamo ad un superamento della matrice culturale e produttiva fordista, la quale aveva deprivato il significato dell'agire lavorativo della sua profonda prospettiva pedagogica e formativa (Alessandrini 2001). Oggi, in quella che potremmo definire società dell'innovazione aperta e partecipata, il valore educativo del lavoro esprime una multi razionalità capace di qualificarne la formatività come direzionalità responsabile e significativa dell'agire generativo (Sen 2000, Cambi F. 2008).

L'affermazione del paradigma dell'*open innovation* segna il fallimento di una visione economicistica che ha incapsulato (Engeström, 1987; 2004) il legame uomo-lavoro in culture organizzative costruite sulla logica del controllo e dell'efficienza processuale. La competitività globale oggi si gioca nei network dell'innovazione all'interno dei quali il lavoratore esprime una formatività che si nutre di valori come l'interdisciplinarietà, l'interculturalità, l'interistituzionalità, internazionalità e intersocialità e infine l'intertemporalità delle esperienze di apprendimento (Alessandrini, 2011).

1. Il modello della *open innovation*

La creazione di nuova conoscenza è un processo sempre più significativo, tanto per la competitività produttiva, quanto più per lo sviluppo economico e sociale (Easter-

by-Smith, Lyles e Tsang, 2008; Rullani, 2004). La conoscenza non è più solo mezzo di “integrazione” o di “produzione” del mercato e dei sistemi, che rimangono sostanzialmente competitivi, ma diventa il fine stesso di una agency sociale e lavorativa che segna il passaggio dal modello di welfare a quello di learnfare (Margiotta, 2011).

Nell’ultimo decennio il trasferimento tecnologico inter-organizzativo ha subito una forte diffusione ed evoluzione e un crescente numero di settori e organizzazioni si sono aperti a processi di scambio di conoscenza con partner esterni, secondo un modello definito come *open innovation* (Chesbrough, 2006; Gassman, 2006; Kodama et al., 2008).¹

L’*Open innovation* rappresenta un nuovo paradigma organizzativo che valorizza i meccanismi cognitivi e organizzativi coniugandoli con i network e le reti sociali. La definizione coniata da Chesbrough è quella di «un paradigma che afferma che le imprese possono e debbono fare ricorso ad idee esterne, così come a quelle interne, ed accedere con percorsi interni ed esterni ai mercati, se vogliono progredire nelle loro competenze tecnologiche» (Chesbrough, 2003:45).

A garantire e alimentare i processi di *open innovation* sono i diversi flussi di conoscenza che nei contesti organizzativi sono collegati a:

- 1) attività *inbound*, che implicano flussi di conoscenza *inflows*, ossia dall’esterno verso l’interno, e sono associate ad una esplorazione delle fonti di idee e conoscenze e alla loro integrazione nel processo di innovazione.²
- 2) attività *outbound*, che prevedono flussi di conoscenza che partono dall’impresa e sono diretti verso l’esterno (*out flow*).

Il processo lavorativo in questi contesti viene caratterizzato dall’attraversamento dei flussi di conoscenza dei confini organizzativi al fine di alimentare ricorsivamente opportunità di interscambio con l’esterno: questo processo garantisce un aumento della varietà delle fonti di conoscenza esterna a cui far ricorso per acquisire (*inbound*) o trasferire (*outbound*) idee innovative attraverso opzioni di governante sistemica di community, virtual workspace, social network.

Tab. 1. Il rapporto tra modalità e fonti di apprendimento a supporto della Open innovation

	<i>Learning by doing</i>	<i>Learning by using</i>	<i>Learning by searching</i>
Fonti interne	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento dei processi • Coinvolgimento, attivazione dei dipendenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento di “hardware e software” utilizzato per i processi organizzativi 	<ul style="list-style-type: none"> • Ricerca finalizzata di nuove idee affidata a: R&S, progettazione, marketing
Fonti esterne	<ul style="list-style-type: none"> • Interazione con fornitori • Imitazione della concorrenza • Cooperazione con la concorrenza 	<ul style="list-style-type: none"> • Interazione con i clienti-utilizzatori (singoli/<i>lead user</i>, comunità di consumatori) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperazione con istituti di ricerca intermediari dell’innovazione (<i>virtual knowledge broker</i>, mercati della conoscenza/tecnologia)

- 1 Ad esempio nel settore della telefonia mobile le grandi multinazionali che hanno tradizionalmente investito in Research & Development (R&D) in-house stanno riducendo e focalizzando tali investimenti, ricorrendo a partnership esterne. Nokia Corpo ha previsto di portare l’investimento in R&D rispetto al fatturato, dal 12.8% del 2004 a meno del 10% del 2006. Contestualmente la progettazione del 20% dei 700 milioni di mobile phones venduti worldwide nel 2006 con il brand di multinazionali del settore è stata data in outsourcing a Original Design Manufacturers (ODMs), (Business Week, 2005).
- 2 Sono un esempio l’utilizzo dei diritti di proprietà intellettuale attraverso accordi di licenza, l’acquisizione di ricerca e tecnologia mediante contratti di R&S e le forme di collaborazione inter-organizzative.

La produzione della conoscenza viene così presentata come un processo dinamico, continuo che si basa sull'interazione tra le diverse modalità di conversione della conoscenza che richiedono nuove forme di alterità lavorativa non più racchiusa in dinamiche e relazioni produttivistiche o utilitaristiche (Nonaka, Takeuchi, 1995). Da questo punto di vista la connettività significativa nei diversi network è garantita dalla possibilità di qualificare lo spazio d'azione condiviso, il linguaggio e le ragioni di un confronto a partire dal riconoscimento del valore dell'altro. L'agire lavorativo diventa così tensione costante verso una ricerca generativa di confronto e di scoperta attraverso la quale il lavoratore giunge alla creazione di nuovi ambiti di azione e di significazione dei processi di innovazione allargati. (Costa, 2012).

Questo nuovo paradigma dell'azione lavorativa richiede lo sviluppo di basi di conoscenza a carattere interdisciplinare o multidisciplinare e competenze capaci di collegare e significare nuovi spazi e nuove semantiche tecnologiche e sociali presenti anche oltre i confini aziendali o di settore o, come la definirebbe Pinto Minerva (2005), «competenza evolutiva», che si esprime nella disponibilità a saper integrare ragione e fantasia, logica e immaginazione, a mescolare, senza timori, conoscenze oggettivamente verificabili e ipotesi immaginative, dati "certi" e dati "incerti" (ma possibili), istanze razionali e slanci emotivi. Il bisogno primo dell'uomo planetario oggi è essenzialmente il suo sapersi porre in modo costruttivo e responsabile nel cambiamento.

L'aumento della varietà delle fonti con differenti domini disciplinari e opportunità di apprendimento genera per il lavoratore una maggiore complessità in termini di valutazione, selezione e significatività delle diversi forme di conoscenza.³ Di qui la stretta correlazione che esiste tra la promozione della *open innovation* e la qualificazione di una dimensione pedagogica dell'adulto capace di interpretare, in una logica di etica dell'alterità e della responsabilità, nuove forme di inclusione, di collaborazione, di solidarietà e di sussidiarietà.⁴

L'*open innovation* capace di valorizzare la dimensione antropologiche dell'agire lavorativo deve pertanto coniugarsi con qualificati e sistemici processi di innovazione sociale partecipata.⁵ Richiamare la dimensione partecipativa della società agli stessi processi

- 3 Economie di agglomerazione derivanti da *local knowledge spill over* e relazioni sociali (Breschi et al., 2005) favoriscono i partner locali. Un'eccessiva sovrapposizione tra le basi di conoscenze tecnologiche dei partner rende le stesse tra loro ridondanti e quindi a scarso valore aggiunto per uno scambio ai fini dell'innovazione. È necessario quindi che le conoscenze scambiate provengano da basi di conoscenze diverse e complementari. Tale diversità rappresenta tuttavia anche un elemento di complessità del trasferimento e un suo potenziale deterrente. Anche la prossimità cognitiva, oltre a quella spaziale, è un fattore che può favorire flussi di conoscenze tra partner (Breschi et al., 2005). Se la distanza cognitiva tra partner risulta eccessiva questa può causare il fallimento della collaborazione. Ma la distanza cognitiva è definibile come la differenza non solo tra conoscenze tecnologiche ma soprattutto quella tra sistemi di percezione, interpretazione e valutazione dei processi generativi di conoscenza, ossia tra sistemi di "shared meanings" legati alla cultura organizzativa di ciascuna specifica organizzazione che entra in uno scambio.
- 4 L'innovazione sociale riguarda anche gli interventi volti all'empowerment di cittadini per far sì che diventino co-creatori di relazioni sociali e modelli di collaborazione innovativi. Il centro è promuovere cambiamenti comportamentali verso una maggiore responsabilizzazione degli individui in quanto parte di una comunità. In poche parole l'innovazione sociale è per le persone e con le persone. Ha a che fare con solidarietà e responsabilità. È buona per la società e al tempo stesso rafforza la capacità della stessa società di agire". Il processo di "crescita della conoscenza" nelle comunità non è coordinato da un accordo ma è spontaneo e parte dal basso, dalle reti spontanee che emergono nella società civile, in particolare nei suoi corpi intermedi. Sono gli attori che agiscono nel contesto di quest'ultima, che si impegnano in strategie di condivisione dell'informazione regolato da reciprocità; è come dire che con la reciprocità si genera una "spirale" cognitiva che genera nuovo apprendimento.

di innovazione sottolinea come il rischio della spirale decostruttiva che porta il lavoratore a vivere una serie di nomadismi tra organizzazione, network e comunità rappresenti la nuova sfida all'emarginazione sociale e lavorativa. E' necessario promuovere un nuovo patto sociale che, facendo leva sul riconoscimento delle capacitazioni, consenta di trasformare le multiappartenenze in opportunità in cui perseguire i propri obiettivi, promuovere i propri scopi, mettere in atto stili di vita alternativi, progettare la propria esistenza secondo quanto ha valore in sé. Il sé quindi è una dinamica composizione e ricomposizione sia intrapsichica che socio-relazionale che consente a ciascuno di interpretarsi nell'agire e nel pensare; che «si muove dall'esterno verso l'interno e viceversa, e cioè dalla cultura della mente, e dalla mente alla cultura» (Bruner, 2003:106).⁶

2. Nuove forme organizzative e di apprendimento

Il modello della *open innovation* comporta una rivoluzione nel modo stesso di pensare il lavoro, una rivoluzione lenta ed inesorabile che è già in atto e sta portando all'emergere di modelli organizzativi e stili di gestione del personale fondati sul coinvolgimento diffuso, la collaborazione emergente, la condivisione della conoscenza, lo sviluppo e valorizzazione di community, reti sociali interne ed esterne all'organizzazione⁷. Queste nuove forme di epistemologie organizzative e sociali caratterizzate dall'erosione di appartenenze tradizionali spinge il lavoratore a fare sempre più i conti con l'imprevedibilità, l'ambivalenza e il rischio dell'agire nelle reti produttive globali. Come sottolinea la Pinto Minerva (2011:6) «ciò apre alla enorme problematicità di una causalità complessa in cui "tutto incide su tutto" in quanto i fenomeni risultano interconnettersi attraverso anelli retroattivi». Come sottolinea ancora la Ajello «lo sviluppo di una comunità, così come quello degli individui, raramente è lineare ma invece si trova costantemente sottoposta a connessioni tra contesti d'azione e significato...[...] In taluni casi, proprio le innovazioni avvenute nelle comunità di pratiche esterne all'organizzazione contribuiscono a cambiare la visione complessiva dell'attività svolta nei singoli contesti lavorativi» (Ajello, 2011:8).

- 5 L'open innovation è bene sottolinearlo non si riassume o si esplicita nella dimensione tecnologica produttiva ma piuttosto diventa una parte di quella sociale. Per questo che l'unione Europea ha varato il 17 marzo 2012 il suo piano Social Innovation Europe all'interno della più ampia Innovation Union. L'innovazione sociale è un elemento chiave nella strategia di crescita e sviluppo dell'Unione Europea nei prossimi anni (Europa 2020 – Innovation Union).
- 6 Il sé può autoalimentarsi dei propri, antichi sempre uguali racconti, o, viceversa, inventare nuove storie se la cultura o il mondo gli offrono questo privilegio; se il sé non è lasciato però troppo solo dalle sue stesse immaginazioni.. Il sé, aggiunge Bruner, (2003) è allora "riflessività": ovvero «la nostra capacità di volgerci al passato e di modificare il presente alla luce di questo passato, o anche di modificare il passato alla luce del presente. Né passato né presente rimangono dunque immutabili di fronte a questa riflessività» (ib.:108). Un sé che si palesa soltanto quando riflette sugli accadimenti trasformandoli in storie sempre personali o epiche è giocoforza un'entità diveniente, plurima, ma anche fragile. Al sé, forte e decisoro, assertivo e prescrittivo, si sostituisce un sé debole e instabile dove la ragione conta soprattutto nel suo porsi come facoltà logica di connettere fra loro le storie-esperienze
- 7 Le organizzazioni oggi nei processi di globalizzazione sono portatori di diverse logiche:
 - La logica dell'autopoiesi : che attribuisce il cambiamento a modificazioni che avvengono all'interno del sistema che quindi si autodetermina.
 - La logica del caos e della complessità: che spiega le modalità con cui nuovi modelli organizzativi possono emergere da processi auto-organizzativi spontanei.
 - La logica della casualità reciproca: si basa sui concetti del modello cibernetico per descrivere il cambiamento in termini di tensioni rintracciabili nelle relazioni di tipo circolare.
 - La logica del cambiamento dialettico: interpreta il cambiamento come il prodotto di tensioni fra opposti.

La logica del controllo lavorativo viene progressivamente sostituita da processi di *governance* che promuovono una sistematica interazione tra soggetti-comunità di pratica-organizzazione, in cui ancor prima della competenza produttiva viene premiata la capacità di sapersi trasformare continuamente. (Argyris, Schön, 1998). Questo implica che il lavoratore e l'organizzazione in cui opera si trovino a sperimentare un processo di cambiamento e adattamento continuo a sua volta sostenuto e alimentato, in modo ricorsivo, dall'*open innovation*.⁸

Ne deriva che la prima priorità di una organizzazione non è quindi più la sola efficienza economica: la deframmentazione del processo produttivo si coniuga infatti con una forte istanza di creatività e di interconnessione tra organizzazione e network. (Margiotta, 2011; Costa, 2011). Il processo lavorativo esprime una nuova multirazionalità a base stocastica e pluridimensionale in cui la direzionalità dell'agire lavorativo si esprime nella capacità di approfondire ed estendere le proprie competenze, di saper descrivere e narrare la propria esperienza e di significare le diverse novità emerse dai processi di interazione sistemica in stretta relazione con la soggettività degli attori presenti in essa.

La competenza del lavoratore nei contesti di innovazione è pertanto definibile in chiave dinamica prima ancora che produttiva (Capron e Annand, 2007) in quanto l'*eregon* dell'azione lavorativa risiede nella scelta responsabile delle risorse/opportunità cognitive e relazionali a cui si decide di accedere per generare un risultato innovativo.⁹ La capacità di valutare e significare le opportunità esistenti è determinata dalla capacità di dare senso in modo retrospettivo alle esperienze emergenti dall'interazione con l'ambiente: l'individuazione di opportunità nei contesti ambientali reali o virtuali dinamici rappresenta l'occasione per ridefinire nuovi significati e progettualità individuali a seguito dell'esperienza di interazione tra reti, comunità e gruppi di lavoro. Questa nuova forma di mobilità cognitiva, creativa, generativa è sicuramente favorita dalla crescente disponibilità di tecnologie che hanno consentito al sé, inteso come progetto simbolico organizzato in modo riflessivo, di affrancarsi progressivamente dai suoi legami con i contesti pratici della vita lavorativa quotidiana. Per quanto siano ancora situati in tali contesti e organizzino buona parte della loro esistenza in funzione delle richieste che da questi provengono, gli individui possono ora sperimentare eventi remoti, interagire con altri lontani, spostarsi temporaneamente in microcosmi mediati e, a seconda dei propri interessi e priorità, lasciarsene coinvolgere in misura più o meno profonda. Per tale motivo come sottolinea Rossi (2011:64) emerge la necessità di rendere i lavoratori abitanti di uno o più spazi umani dove poter ritrovare gli aspetti di significato per la propria vita e qualificare le relazioni in modo originali, costruttive, dense, conviviali e premianti.

Nei contesti organizzativi questo senso della reciprocità, forma originaria della relazione interpersonale alla base dei vincoli forti delle attività lavorative, deve poter costruirsi nel recupero della natura intrinsecamente sociale dell'uomo e nel riferimento all'alterità come dimensione costitutiva dello stesso uomo. Nei nuovi contesti organizzativi, «l'istanza del riconoscimento rende possibile l'approdo a una conciliazione tra gli interessi e i desideri del singolo con quelli del gruppo e dell'istituzione/organizzazione creando una circolarità virtuosa tra riconoscimento di sé e dell'altro, tra soggettività e socialità: il modo in cui percepisco me stesso, riconosco il mio ruolo e la mia funzione all'interno di un gruppo di lavoro è spesso frut-

8 Tale *dynamic capability* comprende le capacità (Capron e Annand, 2007):

- di valutare la *resource base* esistente in relazione alle risorse e competenze desiderate;
- di valutare l'appropriabilità delle risorse desiderate attraverso meccanismi di mercato e di individuare eventuali *market-failure*;
- di valutare il numero di punti di contatto al fine di realizzare la scelta tra acquisizione e alleanza.

to anche della percezione e dell'immagine che l'organizzazione rimanda del mio esserne parte, così come il mio livello di autoefficacia, di autostima e di motivazione interna contribuisce a rendere una organizzazione "risonante" e sana» (Dato, 2009:77).

I nuovi modelli organizzativi esprimono pertanto una nuova forma di responsabilità sociale, una responsabilità che va curata e coltivata attraverso l'educazione e la formazione, rendendo il lavoratore consapevole di poter dare forma al sé e al proprio futuro attraverso una progettualità di vita e di abitabilità responsabile nel mondo che faccia leva sul riconoscimento del valore dell'altro.

3. Dal lavoratore produttivo a quello generativo

L'evoluzione organizzativa può essere considerata come il risultato di un processo presieduto e caratterizzato dalla logica della scoperta, della sperimentazione e dell'innovazione. Il modello della *open innovation* ha messo in luce come nel lavoro il valore venga prodotto più dall'esplorazione che dalle routine, più dalla generazione di nuove conoscenze, significati e modelli che dall'ottimizzazione di quelle già note e collaudate. Il lavoratore che opera nei contesti di open innovation è chiamato a conferire significato al proprio agire contestualmente e socialmente situato e di generare trame di possibilità connettendo, durante l'azione, i nuovi significati che emergono dall'azione di disoccultamento, interrogazione, ricombinazione delle esperienze con cui viene in contatto. Il senso del lavoro acquista valore nella relazione con l'altro. L'agire lavorativo matura pertanto un valore etico in cui emerge una responsabilità del rendere conto agli altri di quel che si è fatto e di come lo si è fatto. La dimensione relazionale e interpersonale propria dell'agire conferisce a ogni fare, anche a quello più anonimo e di routine, meta e destino, valore e partecipazione, identità e divenire, produzione e riconoscibilità. Nella luce della relazione altruistica, il lavoro guadagna una «qualità morale» che permette a chiunque qualunque lavoro eserciti di poterlo vivere come una realizzazione personale.

È con questo processo che il lavoratore è in grado di attivare la capacità di creare problemi e risolverli, di sollecitare a partire dall'incerto per percorrere differenti itinerari e sperimentare nuove soluzioni. L'azione lavorativa autenticamente competente e generativa avviene quando la realtà viene avvicinata non tramite una forma di investigazione che pretende di incasellarla entro schemi o risultati precostituiti, ma nasce dalla consapevolezza dell'alterità del reale rispetto al pensiero autosufficiente, e nello stesso tempo dalla sua vitalità poiché essa comprende il non conosciuto, l'inedito, ciò che rompe gli schemi, ciò che sorprende e rinnova l'atteggiamento. L'agire generativo caratterizzante i processi di innovazione richiede pertanto la creazione di nuovi schemi e opportunità di azione sia attraverso un'interrogazione delle esperienze sia attraverso l'apprendimento generato dall'attraversamento dei confini tra organizzazione, comunità e network (il processo di *boundary learning* – Engeström, 2004). Ciò che è "produttivo" diviene così l'insieme di quei rapporti sociali che mettono direttamente in gioco il "senso" dell'agire lavorativo orientandolo all'innovazione. E il senso, nasce ancora, per la massima parte, da un processo sociale di condivisione: non si genera senso da soli, ma insieme. Nel produrre la conoscenza, nella loro interazione in network, gli uomini non producono soltanto uno strumento, un mezzo de-

9 Come ci ricorda Chionna (2010:103). «L'idea di responsabilità cui far riferimento si caratterizza per il continuo sforzo di integrazione, per comportamenti che rispondono ai valori e alle conseguenze prodotte dalle iniziative e dalle azioni che vengono sviluppandosi nell'intersezioni di scelte diverse, fra loro eterogenee, configurabili in ambiti lavorativi a geometria variabile».

stinato ad un fine ben delimitato, ma danno corpo ad una visione del mondo che, lo si voglia o no, ha natura riflessiva. Definendo il mondo esterno, definiamo anche noi stessi, e troviamo (o non troviamo) il senso del nostro vivere e operare. Se ne desume la valenza culturale del lavoro che diventa una rilevante esperienza educativa, poiché consente alla persona di acquisire consapevolezza delle proprie capacità, di porsi in modo positivo nei confronti della realtà, autoprogettare il proprio cammino esistenziale di vita, di sviluppare le proprie potenzialità

Il sinolo pedagogia e lavoro rappresenta pertanto oggi lo spazio dove le trame, ordite sulle capacitazioni personali (Sen, 2001), tessono il valore dell'innovazione, dello sviluppo e delle libertà. L'agire lavorativo rappresenta così il significativo non solo della realizzabilità umana ma del potenziale antropologico correlato alla struttura dell'uomo e quindi alla generatività che riesce ad esprimere nelle sue multi appartenenze.

Conclusioni

L'innovazione con le reti di competenze estese e aperte diventa l'elemento chiave dei processi di trasformazione socio-ambientale che consente il passaggio da un uso strumentale delle tecnologie e dei saperi ad una loro valorizzazione sociale e generativa.

Il movimento ricorsivo che trasforma l'azione produttiva in generativa abbiamo dimostrato è da ricondurre al nostro agire inteso come una "messa in atto" (enactment) della nostra esperienza collettiva di multiappartenenza (comunità, organizzazioni, network, virtual workspace) che, attraverso questo *enactment*, diviene ancora esperienza e quindi significato e senso della nostra identità e progettualità umana. Questa è la chiave paradigmatica di una teoria del lavoro come agire generativo (Costa, 2011). Di qui l'importanza di esprimere un nuovo senso all'agire lavorativo, centrato sul valore della partecipazione prima che della produzione, laddove l'azione del prendere parte ad una realtà più generale (basti pensare ai circuiti globalizzati della conoscenza) non impedisce mai di mantenere una propria identità ed autonomia all'interno di un rispetto declinabile come riguardo e considerazione di se stesso (che diventa qualità di chi si occupa di se e degli altri) e degli altri (che diventa stima dell'altro, come arricchimento reciproco, nel riconoscimento della differenza di ciascuno) (Chionna, 2010:101).

Emerge una nuova prospettiva di progettualità formativa che ha come obiettivo quello di consentire al lavoratore di dare: significatività all'azione, responsabilità alla partecipazione e sussidiarietà alle relazioni. Per ottenere questo è però necessario dare forma e significato ai legami *inbound* e *outbound* attraverso un dispositivo formativo capace di:

- garantire la connessione tra reti ad alta densità (legami *bonding*) e rete a bassa densità (legami *bridging*), che permetta di correggere la perdita di senso che a volte si verifica quando si entra in contatto con la dimensione attuale di condivisione di conoscenza, recuperando le ragioni per cui si apprende (Burt, 2000). Il circuito virtuoso che si innesta tra reti ad alta densità e reti a bassa densità, impedisce che la "propagazione" delle informazioni collassi, permettendo invece la nascita di forme di apprendimento significativo e generativo. Il valore aggiunto è quindi la capacità di riconoscere tra le diverse fonti quelle più significative e dinamiche per la qualificazioni di competenze dinamiche e generative;
- promuovere dispositivi formativi che sviluppino apprendimenti connettivi elaborati su qualificate dimensioni pedagogiche che consentano: 1) la valorizzazione della pratica situata che attinge all'esperienza nel generare significati nella vita, nella sfera pubblica e nei posti di lavoro 2) la formazione aperta attraverso la quale i lavoratori possano sviluppare connessioni e multi appartenenza nei contesti di apprendimento 3) l'inquadramento critico che interpreta il contesto sociale e lo scopo dei progetti di significazione 4) la promozione di una pratica trasforma-

trice in cui i lavoratori possano qualificare la loro partecipazione come produttori di significato diventando progettisti del loro futuro sociale e lavorativo.

In sintesi, le opzioni strategiche della formazione nei contesti di *open innovation* devono porre le basi per custodire e promuovere un nuovo modo di abitare i contesti organizzativi rendendoli permeabili ai network dell'innovazione. E' necessario andare oltre l'appartenenza alle diverse esperienze per entrare nel merito della connotazione *qualitativa* di quanto avviene, degli specifici contesti relazionali e approfondire significati e dinamiche delle situazioni che intendono porsi come educative. I contesti di innovazione sono portatori di opportunità ma ugualmente devono testimoniare l'esigenza di recuperare i significati profondi di persona, del senso e significato della sua presenza nel mondo. L'intreccio costante tra la persona e i suoi contesti si configura come importante punto di forza per impostare un'educazione caratterizzata dal miglioramento di sé e cura dell'altro. L'apertura alla complessità propria dei processi di *open innovation* ci consegna pertanto un nuovo senso profondo di persona il cui agire lavorativo non può più essere letto in chiave produttiva o funzionale ma in modo motivato e partecipato, attuativo e generativo, creativo e innovativo, significativo e responsabile.

Bibliografia

- Alessandrini, G., (2011). Gli adulti e la formazione. *Pedagogia Oggi*, n.1-2.
- Alessandrini, G., (2001). *Risorse umane e new economy, Formazione e Apprendimento nella società della conoscenza*. Roma: Carocci.
- Ajello, A. (2011). Comunità di pratiche, apprendimento, innovazione e sistemi di attività, *Psicologia dell'educazione* 2-5, Milano.
- Argyris C., Schön D.A., (1996). *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*. Cambridge: Addison-Wesley Publishing Company Inc. Tr. it., (1998). *Apprendimento organizzativo. Teoria, metodo e pratiche*. Milano: Guerini e Associati.
- Breschi S., Lissoni F., Montobbio F. (2005). The geography of knowledge spillovers: conceptual issues and measurement problems. In S. Breschi, F. Malerba (eds.), *Clusters, networks and innovation*, Oxford: Oxford University Press, pp. 343-378.
- Bruner, J., (2003). *La ricerca del significato*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Burt, R., (2000). The network structure of social capital. In Staw, B. & Sutton, R. (Ed.), *Research in organizational behavior*, vol.22. Greenwich, CT: JAI Press.
- Business Week (2005). Outsourcing innovation. *Business Week*, 21 March, Issue 3925, pp. 84-94.
- Cambi, F., (2008). La questione del soggetto come problema pedagogico. *Studi sulla Formazione*, n.2, pp. 99-107.
- Capron, L. and Anand, J. (2007). Acquisition-based dynamic capability. In Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J., & Winter, S.G. *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. London: Blackwell.
- Chesbrough, H. (2006). New puzzles and new findings. In H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West (eds.), *Open innovation researching a new paradigm*. Oxford: Oxford university press, pp.1-16.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W (2007). Why companies should have open business models. *MIT Sloan Management Review*, vol.48, n°2, p.22-28.
- Chionna, A.,(2010). Il lavoro, luogo di relazione fra le persone. In Fabbri L. Rossi B. (a cura di), *Pratiche Lavorative Studi pedagogici per la formazione*. Milano: Guerini,.
- Costa, M. , (2011). *Pedagogia del lavoro e contesti di innovazione*. Milano: Franco Angeli.
- Dato, D. , (2009). *Pedagogia del lavoro intangibile. Problemi, persone, progetti*. Milano: Franco Angeli.