

## ***Comunità professionali online: aspetti valutativi delle performance e dell'ambiente comunitario virtuale***

Draft dell'articolo:

Trentin G: (2012). Comunità professionali online: aspetti valutativi delle performance e dell'ambiente comunitario virtuale, *Osservatorio ISFOL*, Anno II, n. 1, pp. 13-26, ISBN 978-88-6250-360-0.

*Guglielmo Trentin*

CNR - Istituto Tecnologie Didattiche, Genova

### **Sommario**

*Le organizzazioni che intendono far leva sulle comunità di pratica professionale (CP) per potenziare il proprio programma di knowledge management (KM) aziendale, sono disposte a dotare le stesse communities di risorse economiche e tecnologiche. A fronte di questo, però, nel medio/lungo periodo, hanno poi l'esigenza di comprendere quanto effettivamente le CP incidano, in termini di efficacia, sullo stesso programma di KM.*

*Si tratta di una questione piuttosto complessa e che non può essere affrontata in modo convenzionale. Gli approcci tradizionali alla valutazione infatti non sono in grado di apprezzare adeguatamente la creatività, la capacità di condividere, le iniziative autonome, il mutuo apprendimento, ecc., in altre parole, i fattori che determinano la creazione di valore all'interno della comunità e dell'organizzazione cui appartiene.*

*In questo senso l'organizzazione, quando si accinge a valutare l'impatto delle CP sul sistema di KM aziendale, deve essere preparata e disposta ad accettare anche alcuni compromessi, come ad esempio quello di affidarsi a misure di tipo non tradizionale, o comunque non sempre basate sul rilevamento di benefici tangibili.*

*Questo articolo illustra e discute un possibile approccio alla valutazione delle performance delle CP e dell'efficacia dei community virtual environment (CVE), intesi come l'insieme integrato dei membri, dei processi e delle tecnologie che caratterizzano una CP.*

Keywords – comunità professionali di pratica, comunità virtuali, valutazione delle performance

### **Abstract**

*Organizations intending to capitalize on the potentials of professional communities of practices (CoP) in favor of a company's specific knowledge management (KM) program are willing to equip the communities with technological and economic resources. In view of this though, in the medium/long term, they need to understand how much influence CoP actually assert, in terms of effectiveness, on the KM program.*

*This is a complex problem that cannot be tackled in the conventional way. The traditional approaches towards evaluation are actually not capable of appreciating creativity, peer-to-peer learning, the ability to share knowledge, etc., in other words, the factors which determine the creation of value within the community and the organization it belongs to.*

*Hence the organization, when setting out to evaluate the impact of CoP on the company's KM program, must be prepared and willing to accept some compromises. For example, it should commit itself to non-traditional measures, or, in any case, not only be based on surveying tangible benefits.*

*The article discusses a possible approach to the evaluation of both community performances and virtual community environments (VCE), intended as the integration of members, processes and technologies characterizing a given community of professionals.*

Keywords – professional communities of practices, virtual communities, performance evaluation

## **Introduzione**

Oggi più che mai si sente l'esigenza di creare momenti di forte integrazione fra la partecipazione ad attività formative formali (corsi) e i processi di apprendimento informale, tipici dell'aggiornamento continuo professionale. Tanto più che, come fa notare Jay Cross (2007), è di 1:4 il rapporto fra sapere professionale prodotto dalla partecipazione a un intervento formativo formale e quello acquisito girando dopo giorno attraverso dinamiche informali, osservando, discutendo, creando collegamenti fra teoria e pratica, in altre parole, praticando.

In questo senso, l'utilizzo di tecnologie informatiche e della comunicazione (ICT) può rappresentare un'efficace strategia per creare un ponte fra gli uni e gli altri soprattutto quando basati entrambi sull'interazione sociale.

Non solo, la sempre maggiore diffusione delle ICT (fisse e mobili) nei luoghi di lavoro sta creando le condizioni per un potenziamento dei processi di apprendimento informali, consentendo al singolo di far fronte autonomamente alle proprie esigenze conoscitive, sia attraverso l'utilizzo di fonti info-documentali reperibili (anche) online, sia mediante l'interazione "a rete" e "in rete" all'interno di comunità professionali (Wenger, 1999) finalizzate ad amplificare i processi di condivisione di conoscenze e buone pratiche.

Se si pensa, infatti, alla dinamica che in genere si innesca durante la ricerca della soluzione a un problema professionale, non è difficile isolarne alcune fasi chiave basate sul:

- "rovistare" all'interno di basi di conoscenza (basi dati documentali, biblioteche, lo stesso web) o nel chiedere a chi è più esperto (affidandosi, cioè, alle conoscenze dei propri pari interpellandoli anche attraverso i servizi di *social networking*);
- cercare specifiche risorse di apprendimento (per esempio specifici *e-content*) i cui obiettivi formativi siano relazionabili al problema da risolvere, nel tentativo di individuare metodi e procedure che possano guidare nella ricerca della soluzione;
- produrre ipotesi originali, collaborando con altri all'interno di una comunità, nell'ottica di sperimentare nuove soluzioni che successivamente potrebbero tradursi in nuove conoscenze con cui integrare il patrimonio conoscitivo di partenza (individuale e/o dell'intera comunità cui si appartiene).

Focalizzando in particolare l'attenzione sui processi collaborativi che si sviluppano all'interno delle comunità professionali, si può osservare come questi di solito seguano una dinamica tanto naturale quanto efficace (Trentin, 2004), riassumibile in tre passaggi:

- se ho un problema, provo a chiedere aiuto a chi verosimilmente lo ha già affrontato (*socializzazione del problema*);
- se mi viene suggerita la soluzione e la comprendo, imparo una cosa nuova che entrerà a far parte del mio bagaglio conoscitivo (*socializzazione delle migliori pratiche*);

- se nessuno ha la soluzione, è probabile che comunque possa trovare sinergie per ricercarla (probabilmente fra chi è consapevole di dover affrontare, prima o poi, un’analoga situazione) e attraverso questa collaborazione, far crescere le competenze della comunità cui appartengo e che ha deciso di auto-sostenersi (*problem solving* mirato alla crescita della base di conoscenza condivisa tipica di quella comunità).

In tutto ciò il ruolo delle tecnologie, soprattutto quelle di rete, è strategico in quanto consentono di amplificare la comunicazione che ha luogo all’interno di questo circolo virtuoso, aumentando quindi la probabilità di approdare a una soluzione (con gli altri o tramite gli altri) o a più soluzioni fra cui scegliere, riducendo contestualmente il tempo necessario a trovarla.

Da tutto ciò deriva che l’uso delle moderne tecnologie a supporto dei processi di apprendimento informale, può essere visto come il risultato dell’intersezione fra ICT, processi di gestione/condivisione delle conoscenze e processi di interazione “a rete” e “in rete” favoriti dalle comunità di pratica professionale (figura 1).

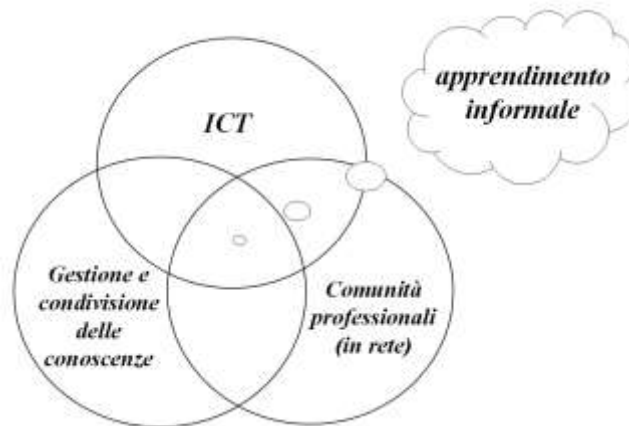


Figura 1 – L’apprendimento informale come mix di tecnologie e processi di circolazione della conoscenza (Trentin, 2004).

## Il problema della valutazione

I processi di apprendimento alla pari, basati su dinamiche di interazione informale, forniscono, come s’è detto, un canale privilegiato per una crescita professionale centrata sulla circolazione di conoscenze e buone pratiche (Trentin, 2008).

È ormai noto come le comunità di pratica rappresentino il motore propulsivo di tali dinamiche, tanto che le organizzazioni più illuminate hanno iniziato a “coltivarle” con lo scopo di rendere più flessibili ed efficaci i loro processi di crescita endogena (Langlois, 2001). Fanno questo mettendo a disposizione delle comunità risorse di vario genere: da quelle tecnologiche a quelle economiche, dagli spazi d’interazione (fisici e virtuali), al tempo da dedicare agli incontri informali, ecc.

È però evidente come, a fronte delle risorse impegnate, le organizzazioni/istituzioni abbiano poi bisogno di comprendere se il miglioramento derivato dall’apprendimento informale attraverso l’azione delle comunità, abbia effettive ricadute sia sulla professionalità dei singoli sia sulle *performance* dell’intera organizzazione, e quindi sia tale da giustificare l’impegno delle suddette risorse e l’eventuale stanziamento di altre.

Questo aspetto apre una problematica molto complessa che richiama l’esigenza di definire possibili approcci alla valutazione di quanto siano in grado di produrre, in termini di nuove

conoscenze, competenze professionali e impatto sulle organizzazioni/istituzioni, i processi di apprendimento informale, soprattutto quelli “a rete” basati sull’uso intensivo delle ICT.

### Misurare le performance di una comunità professionale

Huberman e Hogg (1995) sintetizzano così gli aspetti che rendono complessa la valutazione delle performance di una comunità professionale (CP):

- non sempre ciò che avviene a livello del “singolo” ha ripercussioni a livello di “comunità”; può cioè verificarsi che elevati livelli di performance individuali non si traducano in ritorni tangibili sulla comunità nel suo complesso;
- non sempre comunità che funzionano bene trasferiscono benefici al singolo; il buon funzionamento della comunità, infatti, non implica automaticamente elevati livelli di performance per il singolo;
- è difficile trovare un’adeguata misura di performance per le CP, in quanto non esiste ancora un accordo preciso sia sul sistema da usare per misurarle (molto probabilmente non unico) sia sui relativi indicatori;
- gli effetti delle attività delle comunità sono spesso differiti nel tempo, ossia hanno ricadute benefiche sull’organizzazione (e la sua utenza) nel lungo periodo, per cui una misurazione a breve termine delle performance non sempre è attendibile e/o realizzabile.

Queste difficoltà evidenziano l’esigenza di un’analisi più approfondita tesa a identificare (Lesser e Storck, 2001):

- le condizioni abilitanti che consentano a una CP di avere performance elevate;
- i possibili indicatori di performance per la comunità.

### Le condizioni abilitanti ai fini delle performance di una CoP

Esistono diverse “condizioni abilitanti” interne ed esterne alla comunità, che possono avere un impatto sulle sue performance. Secondo la teoria di Frederick Herzberg (1968), l’assenza di tali condizioni può generare delle vere e proprie barriere di tipo organizzativo, tecnico e culturale, o riguardare direttamente i processi di costruzione e condivisione della conoscenza (Figura 2).

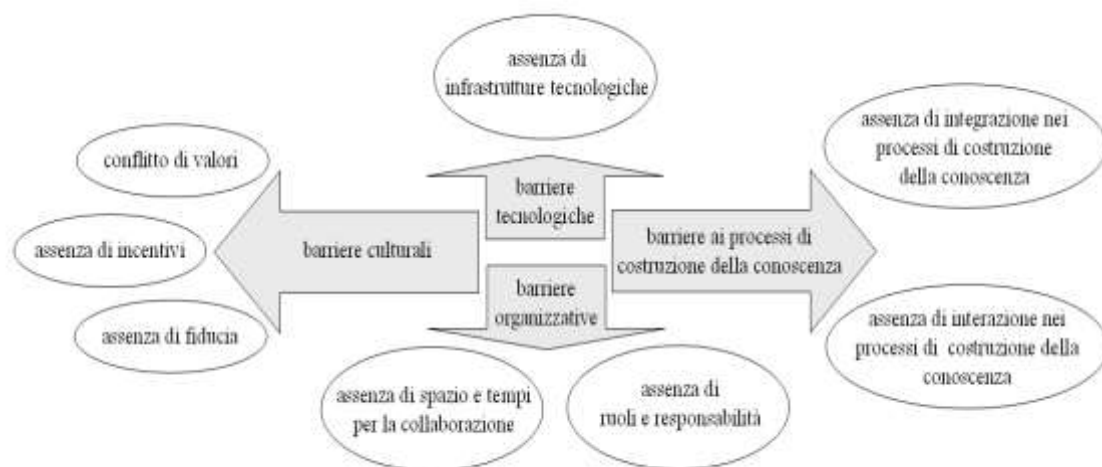


Figura 2 - Le barriere che possono avere impatto negativo sulle performance (Raiman et al., 2000).

Se le “condizioni abilitanti” sono inesistenti o insufficienti, le performance della comunità potrebbero risultare di basso livello. È questa la ragione per cui devono essere prese in considerazione come parte integrante del sistema di valutazione delle performance.

Fra le condizioni abilitanti ricordiamo anche la capacità dei membri della comunità di dare e ricevere feed-back, di interrelarsi, di negoziare, di risolvere collaborativamente i problemi, di creare un clima sociale favorevole, di esprimere un adeguato stile di leadership partecipativo, di usare tecniche e tecnologie per la gestione della conoscenza.

L’insieme di queste abilità rendono la CP capace di adattarsi in maniera continua e costante ai cambiamenti e ai processi in atto, con effetti migliorativi sia sulle performance della comunità stessa, sia, di riflesso, sui risultati conseguibili dall’organizzazione (Herzberg, 1968).

### Gli indicatori di performance

Per quanto sia difficile delineare un modello condiviso di misurazione delle performance per le CP (anche perché molto probabilmente ne esiste più d’uno), è tuttavia possibile provare a definire un set di indicatori in grado di favorirne il processo di valutazione teso a comprendere se la comunità stia funzionando bene, stia raggiungendo i propri obiettivi, stia facilitando la condivisione delle conoscenze e la realizzazione di un repertorio condiviso di buone pratiche.

Allo scopo può essere utile raccogliere gli indicatori in due diverse tipologie (figura 3), distinguendoli rispettivamente in “indicatori primari” (*lead indicator* o *performance driver*) e “secondari” (*lag indicator*) (Raiman et al., 2000).

I primi si riferiscono a quali effetti, a lungo termine, può avere l’attività della comunità; questo tipo di indicatori è correlato ai processi interni alla comunità e a quelli di apprendimento e di crescita.

I secondi, sono invece più orientati alle prospettive connesse ai processi esterni, in particolare a quella economica e dell’utente finale.

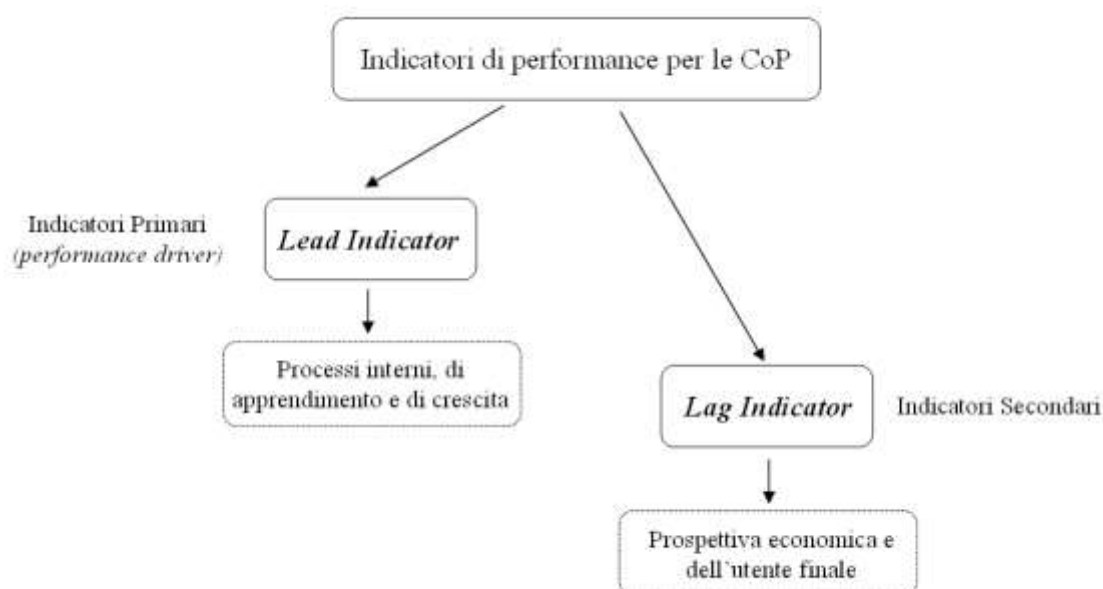


Figura 3 – Possibili indicatori di performance (Raiman et al., 2000).

In tabella 1, sono istanziati alcuni indicatori appartenenti alle due diverse tipologie.

<b>Indicatori Primari (lead indicator o performance driver)</b>	
<i>Indicatori riferiti al processo interno</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velocizzazione del <i>problem-solving</i></li> <li>• Intensità della cooperazione tra i membri</li> <li>• Riduzione dei tempi per trovare le soluzioni adeguate</li> <li>• Creazione di un repertorio condiviso di standard, metodi, buone pratiche</li> <li>• Crescita di produttività</li> <li>• Riduzione del rischio di errori</li> <li>• Maggiore integrazione dei sistemi IT</li> <li>• Maggior livello qualitativo dei prodotti e processi</li> <li>• Effetti su tempi, qualità, produttività, costi</li> <li>• Capacità di utilizzo ottimale delle risorse</li> <li>• Crescita dell'efficienza</li> </ul>
<i>Indicatori riferiti al processo di apprendimento e crescita</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero di idee e nuovi prodotti</li> <li>• Aumento dell'innovazione</li> <li>• Quantità di prodotti realizzati insieme, trasversalmente ai confini delle unità operative</li> <li>• Quantità di attività comuni realizzate per apprendere insieme</li> <li>• Qualità dei prodotti e delle risorse realizzate insieme</li> <li>• Sviluppo di nuove competenze chiave</li> <li>• Crescita della capacità di riuso delle risorse e della conoscenza</li> </ul>
<b>Indicatori Secondari (lag indicator)</b>	
<i>Indicatori riferiti alla prospettiva dell'utente</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado di soddisfazione dell'utente</li> <li>• Riduzione del numero di lamentele da parte dell'utente</li> <li>• Capacità di trattenere gli utenti</li> <li>• Senso di fedeltà</li> <li>• Atteggiamento di condivisione delle attività</li> <li>• Crescita del volume di attività</li> </ul>
<i>Indicatori riferiti alla prospettiva economica</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del profitto</li> <li>• Crescita del ritorno d'investimento (ROI)</li> <li>• Valore aggiunto risultante dalla gestione della conoscenza da parte della comunità di pratica</li> <li>• Riduzione dei costi dovuta agli effetti dell'integrazione e delle sinergie</li> <li>• Entrate percepite da nuovi prodotti</li> </ul>

Tabella 1 – Esempi di indicatori primari e secondari.

Da rimarcare, comunque, come la distinzione degli indicatori nelle due diverse tipologie indicate in figura 3, di fatto, non debba essere interpretata rigidamente: fra di esse, infatti, vi sono possibili sovrapposizioni e relazioni di causa-effetto a conferma della complessità del problema valutativo e del fatto che la performance della comunità debba essere misurata nella sua globalità.

## ***Relazioni causa-effetto***

Kaplan e Norton (1996) hanno evidenziato l'esistenza di una relazione causa-effetto tra ciò che attiene rispettivamente ai lead e ai lag indicator.

La loro ipotesi si basa sull'esistenza di forti correlazioni tra l'attività di apprendimento della comunità, il processo interno, il punto di vista degli utenti e la prospettiva economica. Infatti, se una comunità raggiunge performance elevate nel processo di apprendimento, realizzando una base di conoscenza condivisa, standard comuni per l'utilizzo delle ICT, ecc., anche il processo interno ne trae beneficio, risultando più efficiente grazie alla possibilità, ad esempio, di ridurre i tempi nelle attività di *problem solving*.

Tutto ciò produce a sua volta effetti positivi sulla percezione che i membri hanno della comunità stessa, contribuendo a sviluppare un forte senso di fiducia e lealtà reciproca, aumentando così il livello di coesione interna. E un buon clima di lavoro, si sa, può incidere positivamente anche sull'aspetto economico, favorendo l'ottimizzazione dei costi di gestione della community e l'aumento dei margini per l'organizzazione.

## **Una possibile approccio alla valutazione degli effetti prodotti dagli apprendimenti interni**

Preso nota delle indicazioni che ci provengono dalla letteratura specializzata riguardo i criteri di misurazione delle performance di una CP, proviamo ora utilizzarle nell'impostare un possibile approccio valutativo delle ricadute dei processi di apprendimento informale che nelle CP stesse hanno luogo. Faremo questo basandoci sulle tre questioni cardine che in genere governano la definizione di ogni processo valutativo, ossia (Rowntree, 1992):

- lo scopo della valutazione;
- l'oggetto (o gli oggetti) della valutazione;
- gli strumenti e i metodi da utilizzare per condurre la valutazione.

Nel caso delle CP è facile che per ciascuno dei tre aspetti vengano date risposte differenti in funzione dell'ottica da cui si parte, e cioè se del *singolo partecipante*, se della *comunità* nel suo complesso, se del *contesto organizzativo* in cui essa è inserita.

In realtà, come visto a proposito degli indicatori secondari, la questione dovrebbe essere affrontata anche da una quarta ottica, nello specifico quella dell'utenza finale e/o del territorio su cui una comunità può influire con la propria azione. Il fatto che qui di seguito non venga presa in considerazione non significa volerne sminuirne l'importanza quanto piuttosto contenere la discussione che seguirà nei limiti dell'ambito organizzativo/istituzionale ai fini di un'analisi sulla corrispondente crescita endogena.

Ma andiamo per ordine.

### ***Lo scopo della valutazione***

Come anticipato, gli scopi della valutazione possono variare a seconda dell'ottica in cui ci si pone. Ad esempio:

- dal punto di vista del *singolo partecipante* - capire se esistono degli effettivi ritorni dalla partecipazione attiva alla comunità, ossia se è stata in grado di arricchire le sue conoscenze e le sue competenze, migliorando di fatto la sua professionalità;
- dal punto di vista della *comunità* - comprendere se è stata in grado di consolidarsi in termini di numero di partecipanti e di qualità delle performance; se il gruppo, in quanto entità collaborativa, ha realmente funzionato in tal senso e quali risultati ha prodotto; se le tecnologie di supporto si sono dimostrate efficaci e a che livello; ecc.;
- dal punto di vista del *contesto organizzativo* - capire se il miglioramento della professionalità dei singoli ha avuto un impatto positivo sull'attività dell'organizzazione in cui

lavorano, tale da giustificare le risorse allocate alla comunità, nonché un suo possibile rifinanziamento.

### ***L'oggetto (o gli oggetti) della valutazione***

Fissati gli scopi della valutazione, il passo successivo è definire che cosa valutare, ovvero quali sono gli indicatori su cui basarsi per imbastire il processo di monitoraggio funzionale alla valutazione stessa.

Nel caso specifico delle comunità professionali, due sono le questioni rilevanti da prendere in considerazione: i loro effetti e la loro modalità di funzionamento in quanto gruppo collaborativo. Proviamo quindi ad analizzarle mettendo, a rotazione, il fuoco sul singolo individuo, sulla comunità e sul contesto di riferimento.

- *Singolo individuo* – Possibili indicatori di valutazione:
  - il livello di soddisfazione nella partecipazione alla comunità;
  - l'impatto prodotto dalle attività sullo sviluppo delle conoscenze, competenze e capacità individuali;
  - il livello di competenza rispetto alle pratiche di interazione e comunicazione online;
  - la frequenza, l'efficacia e l'efficienza delle pratiche di accesso individuali alle risorse online di supporto alla comunità.
- *Comunità* - Possibili indicatori di valutazione:
  - l'incremento del numero dei partecipanti;
  - il livello qualitativo delle performance;
  - la frequenza e la qualità degli scambi in sincrono e asincrono;
  - il livello di partecipazione alle interazioni di gruppo;
  - il livello di collaborazione e cooperazione espresso dalla comunità;
  - le modalità di gestione della comunità;
  - i vantaggi e gli svantaggi introdotti dall'uso dei supporti tecnologici scelti per la comunità.
- *Contesto organizzativo* - Possibili indicatori di valutazione:
  - i benefici tangibili (quanto la comunità ha contribuito al ritorno di tipo economico o comunque legati alla soddisfazione degli stakeholders);
  - i benefici intangibili ma ugualmente strategici per l'organizzazione (innovazione, circolazione delle conoscenze, clima interno, passione e soddisfazione nel proprio lavoro, ecc.);
  - i benefici inattesi, tutti quelli cioè non previsti nelle finalità che hanno mosso al sostenimento della comunità, ma che ugualmente sono risultati importanti per l'organizzazione derivanti da una sorta di effetto indotto dall'azione stessa della comunità.

L'elenco dei punti da prendere in considerazione è sicuramente più ampio. Qui se ne sono voluti evidenziare solo i principali, dato che saranno poi le specificità di ogni singola comunità, e del contesto in cui è inserita, a guidare nell'individuazione di ulteriori e più particolari indicatori funzionali alla realizzazione di un efficace processo valutativo.

### ***Gli strumenti e i metodi da utilizzare per condurre la valutazione***

La definizione delle modalità e lo sviluppo degli strumenti da impiegare nelle attività di valutazione rappresentano senza dubbio aspetti piuttosto complessi. Le tecniche e le procedure, infatti, possono variare, di volta in volta, a seconda delle caratteristiche di ciò che si vuol valutare. È importante quindi definire:



- se si intendono valutare prodotti (un documento, un progetto, il follow-up di una certa attività, ecc.), processi/comportamenti (i livelli di interazione e di collaborazione, il modo di porsi nei confronti del gruppo, ecc.), le tecnologie di supporto, ecc.
- se l'analisi vuol essere di tipo qualitativo o quantitativo;
- quali rilevamenti possono essere fatti in automatico (elaborando ad esempio i file di log<sup>1</sup>) e quali manualmente (interviste, questionari, ecc.).

È evidente come, nello specifico delle comunità professionali, fra gli strumenti principali per condurre l'attività valutativa vi siano le interviste dirette ai partecipanti, la somministrazione di questionari, l'organizzazione di focus-group, lo studio di casi che hanno visto coinvolti i suoi membri, l'uso di protocolli di osservazione mentre gli stessi sono all'opera, ecc.

Inoltre, nella valutazione, andranno tenuti in considerazione anche gli aspetti più propriamente legati all'uso delle tecnologie, come l'efficacia/efficienza dell'ambiente virtuale comunitario (AVC)<sup>2</sup> allestito per supportare l'azione della CP e come questo ne condiziona (in positivo e in negativo) l'interazione collaborativa online.

### **La valutazione dell'ambiente virtuale comunitario**

Fra i vari elementi che possono concorrere nella valutazione di un AVC due più di altri si ritiene debbano essere presi attentamente in considerazione:

- la frequenza di utilizzo dell'AVC da parte della potenziale utenza;
- i processi innescati all'interno dell'AVC per accedere/richiedere informazioni, discutere/approfondire con gli altri membri le tematiche professionali, produrre collaborativamente nuove soluzioni e nuove conoscenze, ecc.

È poi importante tenere in considerazione entrambi questi due aspetti dato che singolarmente non possono fornire indicazioni forti sul reale raggiungimento degli obiettivi per cui l'AVC è stato allestito.

Infatti, un'elevata frequentazione dell'AVC non può essere considerata (da sola) indice di buon funzionamento di una comunità professionale online. L'uso frequente infatti potrebbe essere in prevalenza finalizzato ad accedere ai materiali della comunità, oppure ad avere un ampio uditorio a cui formulare richieste. In questo caso l'AVC può rivelarsi un'utile risorsa per i singoli membri, ma non altrettanto per la comunità intesa come entità finalizzata allo sviluppo di nuove conoscenze e competenze.

Lo spazio virtuale destinato alla comunità può diventare realmente fucina di nuove conoscenze solo quando al suo interno si innescano processi collaborativi "a rete" attraverso cui favorire confronti, la ricerca di soluzioni, la circolazione dei saperi e delle buone pratiche professionali. Infatti, per quanto un processo collaborativo, di per sé, non rappresenti una condizione sufficiente per lo sviluppo di nuove conoscenze, il fatto che abbia luogo è però condizione forte (necessaria) per affermare che la comunità in questione sia potenzialmente uno strumento per la crescita conoscitiva dei suoi membri.

---

1. File in cui i sistemi registrano automaticamente ogni singola azione compiuta dagli utenti durante l'interazione in rete: consultazione di documenti, lettura/scrittura di messaggi, attività di chatting, tempi e frequenza di connessione, ecc.

2. Per "ambiente virtuale comunitario" (AVC) qui si intende l'insieme integrato dei membri, dei processi e delle tecnologie che caratterizzano una data comunità professionale online.

### ***Un possibile set di indicatori di valutazione***

Indipendentemente dallo, o dagli, strumenti di valutazione che si intendono adottare (dalle interviste, ai focus-group, all'analisi automatica dei file di log, ecc.), particolare attenzione va posta nella scelta del set di indicatori sulla base dei quali impostare poi la loro implementazione.

A titolo d'esempio, in Tabella 2 ne è riportato un possibile insieme, articolato in 5 principali macro-categorie (Trentin, 2004; 2008).

<b>A</b>	<b><i>Frequenza d'uso dell'ACV</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tipologia, consistenza numerica e abitudini dell'utenza;</li> <li>• frequenza di accesso all'ACV da parte dei singoli utenti;</li> <li>• numero dei messaggi scambiati nelle diverse aree di interazione.</li> </ul>
<b>B</b>	<b><i>Tipologie di utilizzo dell'ACV</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• finalità della comunicazione (accesso al materiale documentale, richieste di informazioni, invio di informazioni, costruzione di FAQ, attività di self-help, ecc.);</li> <li>• tipologia della comunicazione: uno-a-uno (richieste a un esperto, ai singoli membri, al community manager, agli opinion leader ecc.), uno-a-molti (comunicazioni e/o richieste a tutti), multi-a-molti (interazione in forum e/o gruppi di lavoro).</li> </ul>
<b>C</b>	<b><i>Processi collaborativi attivati nell'ACV</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• grado di partecipazione/contribuzione del singolo alle aree di interazione (forum e/o gruppi di lavoro);</li> <li>• qualità dei contributi del singolo alle interazioni in forum e/o gruppi di lavoro);</li> <li>• argomenti trattati nei forum;</li> <li>• tipologie delle produzioni collaborative e loro livello qualitativo.</li> </ul>
<b>D</b>	<b><i>Modalità di supporto/animazione</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• supporto alla comunità da parte delle diverse figure chiave (numero e qualità degli interventi, loro efficacia, prontezza nella risposta a domande dirette o nella gestione di situazioni critiche, ecc.);</li> <li>• stimolo, animazione e coordinamento delle attività collaborative.</li> </ul>
<b>E</b>	<b><i>Opinioni dirette dei community members</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gradimento riguardo la strutturazione organizzazione dell'ACV;</li> <li>• interesse nei confronti dei temi di discussione e dei materiali messi a disposizione nel repository della comunità;</li> <li>• utilità professionale dei temi trattati;</li> <li>• penetrazione dell'uso dell'AVCE nelle prassi lavorative;</li> <li>• miglioramento della comunicazione interpersonale interna;</li> <li>• velocizzazione dei processi di problem-solving;</li> <li>• sviluppi e miglioramenti da apportare all'ACV.</li> </ul>

Tabella 2 – Indicatori di monitoraggio e valutazione di un ACV.

Come si può osservare le prime tre categorie si riferiscono a dati rilevabili attraverso sia la lettura dei tracciati prodotti automaticamente dalla piattaforma, sia l'analisi diretta delle dinamiche comunicative/collaborative interne all'ACV.

Per i rilevamenti relativi alle restanti due categorie è invece opportuno predisporre altrettanti questionari da somministrare ai membri della comunità.

## Conclusioni

Dalla discussione sviluppata in questo contributo deriva chiaramente che la valutazione delle ricadute dei processi di apprendimento informali interni a una CP non può essere condotta in modo convenzionale. Gli approcci tradizionali alla valutazione infatti non sono in grado di apprezzare adeguatamente la creatività, la capacità di condividere, le iniziative autonome, il mutuo apprendimento, ecc., fattori chiave cioè che determinano la creazione di valore all'interno della comunità e dell'organizzazione/istituzione cui questa appartiene (Wenger et al., 2002).

Tuttavia, se da un lato la valutazione di tali fattori non può partire dal considerarli semplici quantità da misurare, dall'altro non si può nemmeno rinunciare a condurla perché troppo complessa.

In questo senso le misurazioni devono essere intese come l'“arte del possibile”, piuttosto che l'adozione di vecchie metodologie di misurazione applicate a nuove tipologie di attività. Anche perché, come scrive Karl-Erik Sveiby (1997):

“... se misuriamo il nuovo con strumenti del vecchio, non ‘vedremo’ mai il nuovo. I flussi della conoscenza e i valori intangibili sono in genere qualcosa di non-monetario. Quindi abbiamo bisogno di un modo nuovo e diverso di misurarli.”

Partendo proprio da queste considerazioni, nel contributo si è cercato di offrire una serie di spunti di riflessione su possibili modi di affrontare il problema. Uno di questi, in particolare, si basa sull'analisi delle performance di una CP come effetto dei processi di apprendimento alla pari che si sviluppano al suo interno. E, in senso duale, la misura delle performance delle CP può essere considerato elemento principe nella valutazione delle ricadute dei processi di apprendimento informale prodotti nella e dalla comunità.

È comunque evidente come qualunque discorso legato alla valutazione di una comunità professionale online non possa prescindere dalla creazione delle condizioni necessarie affinché il miglioramento/snellimento dell'interazione interpersonale favorito da un AVC si traduca realmente nella velocizzazione dei processi di condivisione delle conoscenze e di ricerca di soluzioni a problemi professionali/aziendali. Tali potenzialità possono essere espresse solo attraverso l'acquisizione di una reale mentalità comunitaria. Ciò che può realmente fare la differenza, cioè, è un salto culturale che renda consapevoli tutti i membri della necessità di una partecipazione attiva alla vita comunitaria, non limitata alla frequentazione dell'AVC solo quando si abbia bisogno di supporto per risolvere un proprio problema professionale, bensì estesa ai momenti in cui si forniscono e/o si cercano collaborativamente le soluzioni anche agli altrui problemi.

Questo induce una seria riflessione su ciò che può essere indicato come il “ritorno d'investimento” nella partecipazione attiva alla vita della comunità.

In altre parole: che tipo di ritorno si può avere a fronte di un consistente investimento del proprio tempo nell'interagire e condividere conoscenze, informazioni e materiali con gli altri?

I ritorni potenziali possono essere diversi:

- acquisizione di nuove informazioni e conoscenze dagli altri e agendo con gli altri;
- disponibilità di un'ampia platea a cui rivolgere richieste;
- possibilità di attivare sinergie nella ricerca di soluzioni a problemi professionali;
- possibilità di confronto su specifici argomenti;
- stimolo a una riflessione e sistematizzazione delle proprie conoscenze;

- acquisizione autonoma di nuove conoscenze favorita dal processo di cui al punto precedente;
- accesso a repository di materiali selezionati pertinenti la propria attività professionale.

Affinché tali potenzialità si trasformino in qualcosa di tangibile, è però necessario che ciascun membro trovi il giusto equilibrio fra l'uso dell'ACV come sorgente di risorse professionali e la partecipazione attiva e propositiva alle sue dinamiche e alla sua evoluzione.

Questo significa essere disponibili, non solo a collaborare in presenza di una richiesta esplicita proveniente dal gruppo o da un suo membro, ma anche a contribuire spontaneamente (non necessariamente, cioè, in base a una richiesta diretta) all'integrazione della base di conoscenza condivisa della comunità ogni qualvolta ci si imbatte in risorse online (e non ritenute d'interesse per i colleghi).

## **Bibliografia**

- Cross, J. (2007). *Informal learning: rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance*. Pfeiffer: San Francisco, CA.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees?, *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Huberman, A. e Hogg, T. (1995). Community of Practice: performance and Evolution, *Computational and Mathematical Organization Theory*, 1, 73-79.
- Kaplan, R. e Norton, D.P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business School Press: Boston.
- Langlois, R.N. (2001). Knowledge, consumption, and endogenous growth, *Journal of Evolutionary Economics*, 11(1), 77-93.
- Lesser, E.L. e Storck, J. (2001). Communities of Practice and organizational performance, *IBM System Journal*, 40(4), 21-27.
- Raiman, J., Koehne, M., Seufert, A., von Krogh and Back A. (2000). Performance measurement of communities of practice. Research Center KnowledgeSource, University of St. Gallen, <http://www.KnowledgeSource.org>
- Rowntree, D. (1992). *Exploring Open and Distance Learning*. Kogan Page: London.
- Sveiby, K.E. (1997). *Measuring intangible assets*, <http://www.sveiby.com.au/IntangAss/MeasureIntangibleAssets.html>
- Trentin G. (2004). *Apprendimento in rete e condivisione delle conoscenze: ruolo, dinamiche e tecnologie delle comunità professionali online*. Franco Angeli, Milano.
- Trentin G. (2008). Learning and Knowledge Sharing Within Online Communities of Professionals: An Approach to the Evaluation of Virtual Community Environments, *Educational Technology*, 48( 3), 33-38.
- Wenger, E. (1999). *Community of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge University Press: Cambridge UK.
- Wenger, E., McDermott, R. e Snyder, W.M. (2002). *Cultivating communities of practices*. Harvard Business School Press: Boston.