

Valutare gli effetti dell'apprendimento informale prodotto nelle comunità professionali online

Come misurare le performance di una comunità professionale online e valutare il relativo ambiente virtuale comunitario

- **Giovanna Romano**, Università degli Studi di Torino
romanogiovanna@gmail.com
- **Guglielmo Trentin**, CNR - Istituto Tecnologie Didattiche
trentin@itd.cnr.it

INTRODUZIONE

I processi di apprendimento alla pari, basati su dinamiche di interazione informale, forniscono un canale privilegiato per una crescita professionale continua nel tempo centrata sulla circolazione di conoscenze e buone pratiche [Cross, 2005]; [Trentin, 2006]. 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 prestazioni 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 profes-

sionali e impatto sulle organizzazioni/istituzioni, i processi di apprendimento informale, soprattutto quelli “a rete” basati sull'uso intensivo delle ICT [Trentin, 2008].

Come valutare gli effetti prodotti da una comunità professionale

Huberman e Hogg [1995] sintetizzano così gli aspetti che rendono complessa la valutazione degli effetti prodotti da 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 degli effetti prodotti dalle 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 dei suddetti effetti non sempre è attendibile e/o realizzabile.

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

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 prestazioni elevate;
- i possibili indicatori per misurare gli effetti prodotti da una comunità.

Le condizioni abilitanti

Esistono diverse "condizioni abilitanti" interne ed esterne alla comunità, che possono avere un impatto sulle sue prestazioni. Secondo la teoria di Frederick Herzberg [1998], 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 1). 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 [Raiman et al., 2000].

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, 1998].

Gli indicatori

Per quanto sia difficile delineare un modello condiviso di misurazione degli effetti prodotti dalle 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 2), 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. In tabella 1, sono istanziati alcuni indicatori appartenenti alle due diverse tipologie.

Da rimarcare, comunque, come la distinzione degli indicatori nelle due diverse tipologie indicate in figura 2, 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.

Nella valutazione delle ricadute di una CP online, in termini di sviluppo di nuove conoscenze e competenze attraverso dinamiche di apprendimento informale, vanno poi tenuti in considerazione anche gli aspetti più propriamente legati all'uso delle tecnologie, come l'efficacia/efficienza dell'ambiente virtuale comunitario¹ allestito per supportare l'azione della CP e come questo ne con-

figura 1

Le barriere che possono avere impatto negativo sulle performance [Raiman et al., 2000].

figura 2

Possibili indicatori di performance [Raiman et al., 2000]

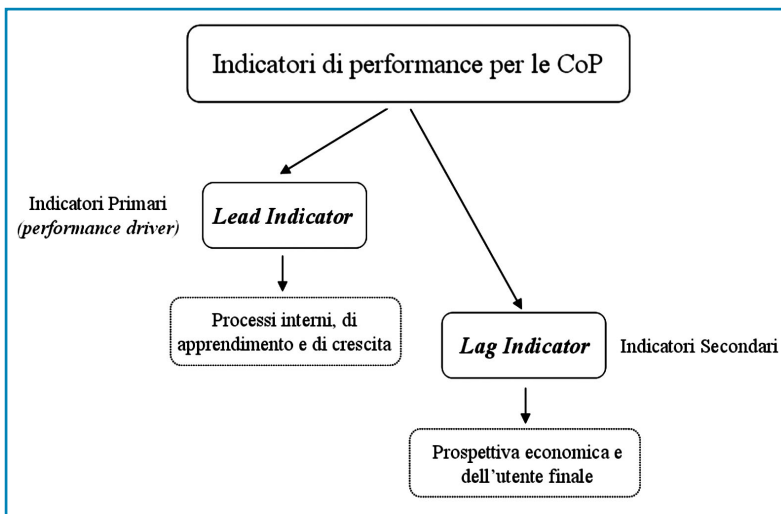
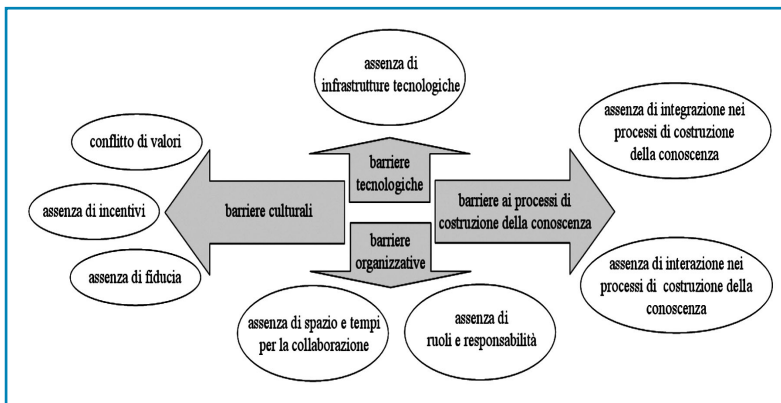


Tabella 1. Esempi di indicatori primari e secondari

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

dizioni (in positivo e in negativo) l'interazione collaborativa online [Trentin, 2008].

La valutazione dell'ambiente virtuale comunitario

Fra i vari elementi che possono concorrere nella valutazione di un ambiente virtuale comunitario (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)

Tabella 2. Indicatori di monitoraggio e valutazione di un ACV

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

per affermare che la comunità in questione sia potenzialmente uno strumento per la crescita conoscitiva dei suoi membri.

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]. 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 dei risultati prodotti da una CP come effetto dei processi di apprendimento alla pari che si sviluppano al suo interno. E, in senso duale, la misura di tali risultati 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 ACV 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'ACV 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 [Trentin, 2004].

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.

riferimenti bibliografici

- Cross J. (2005), *Informal learning: rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance*, Pfeiffer: San Francisco, CA.
- Herzberg F. (1998), One more time: how do you motivate employees?, *Harvard Business Review*, 46(1), pp. 53-62.
- Huberman A., Hogg T. (1995), Community of Practice: performance and evolution, *Computational and Mathematical Organization Theory*, 1, pp. 73-79.
- Langlois R.N. (2001), Knowledge, consumption, and endogenous growth, *Journal of Evolutionary Economics*, 11(1), pp. 77-93.
- Lesser E.L., Storck, J. (2001), Communities of practice and organizational performance, *IBM System Journal*, 40(4), pp. 21-27.
- Raiman J., Koehne M., Seufert A., von Krogh and Back A. (2000), Performance measurement of communities of practice, Research Center Knowledge Source, 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. (2006), Dall'e-learning formale a quello informale attraverso i processi di gestione e condivisione della conoscenza professionale, *TD - Rivista di Tecnologie Didattiche*, 39, pp. 39-42.
- Trentin G. (2008), Apprendimento informale e performance delle comunità professionali online, in Schifano P. (ed) *CSI - Community Sportelli Impresa*.
- L'esperienza di una comunità professionale nella PA*, Editore Formez (in stampa).
- Wenger E., McDermott R., Snyder W.M. (2002), *Cultivating communities of practices*, Harvard Business School Press: Boston.