

**LE DETERMINANTI DELLA PERFORMANCE DI UN SISTEMA  
DI CONDIVISIONE DELLA CONOSCENZA: UNA RICERCA EMPIRICA**

**Giuseppe Soda**

Università L.Bocconi,

Istituto di Organizzazione e Sistemi Informativi

Area Organizzazione e Personale, SDA Bocconi

Università L.Bocconi, Milano

Gennaio 2003

## 1. Le community of practice come luoghi di scambio e valorizzazione della conoscenza

*“Continuava a ricevere e-mail da un project manager dal nome impronunciabile, Kwlowksy, che lavorava nella consociata di Adelaide (Australia). Si chiedeva perché mai avrebbe dovuto cedergli il protocollo di perforazione con il quale aveva brillantemente risolto il problema del pozzo in Qatar: “in fondo”, pensava, “l’Australia è così lontana, e poi questo chi l’ha mai visto? Magari io gli passo il protocollo e lui va dal suo capo a far vedere quant’è bravo”. Dopo alcune settimane, senza aver ricevuto alcuna risposta, Kwlowksy aveva rinunciato a inviare le sue mail.*

*Sei mesi dopo, insieme al team di ingeneri minerari che coordinava si trovò di fronte ad problema tecnico molto critico durante un sondaggio nel mare adriatico. Un suo giovane collaboratore suggerì di inviare una richiesta di aiuto a tutte le consociate osservando: “con tutti i sondaggi che facciamo, qualcuno dei nostri in giro per il mondo si sarà trovato ad affrontare ad un problema simile. Inutile perdere tutto questo tempo a cercare una soluzione che magari è a portata di mano, abbiamo molti altri problemi da risolvere”. Condivise il ragionamento del collaboratore; selezionò la mailbox “Community Project Managers” e inviò una mail “urgent” con la richiesta di aiuto. Sei ore dopo il collaboratore entrò nella riunione del team mostrando un protocollo appena arrivato con una mail da un consociata estera: “ecco la soluzione” esclamò soddisfatto il giovane ingegnere”. Prese in mano il foglio, lesse il protocollo e sorrise. Pochi attimi dopo il sorriso si oscurò e un profondo senso di imbarazzo lo colse. La mail era firmata: “Andrew Kwlowksy, Adelaide, Australia. Looking forward to hearing from you soon”*

Non è una storia immaginaria, ma il racconto di come un grande impresa che opera nel campo dei sondaggi e delle perforazioni minerarie cerca di organizzare la conoscenza per risolvere una parte dei numerosi e imprevedibili problemi che i tecnici si trovano ad affrontare nel lavoro quotidiano. Tra gli elementi e i processi elementari che alimentano le decisioni e i comportamenti organizzativi, un ruolo fondamentale è svolto dalla creazione e dalla mobilitazione delle informazioni e delle conoscenze. La velocità e l’efficacia con cui le organizzazioni generano, elaborano e trasmettono conoscenze e informazioni rappresentano un fondamento sempre più rilevante della competitività d’impresa. Estendendo l’intuizione elaborata da Herbert Simon più di cinquanta anni fa, il valore stesso generato da un’organizzazione dipende in gran parte dalla capacità di cui essa dispone nel trattare le informazioni e la conoscenza. La prassi manageriale ha fatto proprio questo concetto e con l’obiettivo di generare, codificare e diffondere idee, informazioni, conoscenze e know how, le imprese hanno imparato a sviluppare strumenti ad hoc che nel tempo sono diventati sempre più sofisticati. Con lo sviluppo delle tecnologie della comunicazione, si sono moltiplicate le possibilità di valorizzare le conoscenze individuali in risorsa collettiva utilizzabile da tutta l’organizzazione.

Si è scritto molto negli ultimi anni sul tema delle risorse di conoscenza e dell'importanza che hanno assunto nell'influenzare la competitività dell'impresa. Si è invece riflettuto poco, al limite solo teoricamente, sulle condizioni che influenzano la performance di un sistema di condivisione della conoscenza. Questo paper presenta i risultati di uno studio empirico sulle determinanti della performance di un sistema di condivisione e scambio della conoscenza che negli ultimi tempi è entrato prepotentemente nelle prassi aziendali: le *communities of practice*.

Le Communities of Practice (CoP d'ora in avanti), sono forme di organizzazione delle conoscenze largamente diffuse. Un gruppo di persone che lavorano nello stesso ufficio e che parlano dei problemi inerenti alla loro attività - ad esempio discutendo su come utilizzare al meglio un determinato applicativo informatico - può essere considerato una CoP. L'elenco degli esempi può essere molto lungo: un gruppo di project manager che discutono su problemi relativi ad alcune situazioni critiche che si verificano nel corso dei progetti; un gruppo di sales manager che si confrontano sulle tecniche di vendita; un team di ingegneri minerari che si scambiano pareri ed informazioni sulle nuove tecniche di perforazione petrolifera; una riunione di responsabili del personale che mettono a confronto i diversi processi di valutazione della prestazione.

Ciò che accomuna questi gruppi di persone è lo scambio di conoscenze di cui ogni partecipante alla discussione si fa portatore. In questo scambio essi apprendono cose che avrebbero avuto sicuramente difficoltà a sviluppare da soli. Ciò accade non solo in virtù del trasferimento delle informazioni dall'eventuale *best practice* agli altri, ma anche per effetto della reale possibilità di generare nuove alternative dalla combinazione dei diversi contributi. In realtà non tutte le interazioni tra persone che condividono un problema o una competenza tecnica può essere definito come una CoP. Se l'incontro - virtuale o diretto, sincrono o asincrono - non si rivela come sporadico o casuale, se si inserisce nell'ambito di una condivisa esigenza di interagire in modo continuativo, se vi è un impegno da parte di tutti i partecipanti a rispondere ai quesiti posti su uno specifico argomento, allora possiamo parlare di una CoP.

Se da un lato affermiamo che si tratta di un fenomeno piuttosto diffuso, e gli esempi appena citati ne sono una conferma, dobbiamo però riconoscere che se ne discute relativamente poco. Il motivo risiede soprattutto nella natura prevalentemente informale delle CoP. Sicuramente, le CoP più facilmente identificabili sono quelle create appositamente dall'organizzazione, cioè nate con il preciso scopo di creare e condividere

conoscenza pur mantenendo una struttura autogestita dagli stessi membri. Tuttavia stiamo parlando di casi non molto diffusi, e come tali molto conosciuti, riscontrabili in poche grandi multinazionali come IBM, Shell, Hewlett Packard, World Bank o BP (Wenger e Snyder, 2000).

Negli altri casi, cioè nella maggioranza delle organizzazioni, l'informalità e la nascita spontanea rende le CoP molto difficili da identificare, tanto da poter affermare che molti individui non sanno nemmeno di farne parte.

Partendo dalla considerazione per cui le CoP rappresentano uno strumento molto potente di creazione della conoscenza, alcuni studiosi hanno cercato di delinearne i contorni in modo più preciso.

Etienne Wenger (1996) definisce le CoP come "...gruppi di persone unite informalmente da esperienze condivise ed intenti comuni". Gli studi di Wenger pongono l'accento sul basso grado di formalizzazione e sull'assenza di gerarchia che caratterizza le comunità (1996, 2000). Una definizione più complessa, proposta da Lave e Wenger nel 1991, recita: "le CoP sono un set di relazioni tra persone, attività e mondo, attraverso il tempo e in relazione con altre community of practice tangenti e sovrapposte. Una CoP è una condizione intrinseca per l'esistenza di un patrimonio di conoscenze, poiché fornisce un supporto interpretativo necessario a spiegarne i significati".

Molti altri autori hanno cercato di dare definizioni più semplici, tra questi Manville e Foote (1996) che parlano di "[...] un gruppo di *professional*, uniti informalmente dall'esposizione di una classe comune di problemi e una comune ricerca di soluzioni, che incorporano essi stessi una gran quantità di conoscenze".

L'uso del termine pratica – *practice* -, sottolinea la finalità prevalentemente operativa dello scambio di conoscenza. La CoP si configura come un contesto dinamico di apprendimento in cui gli individui imparano a svolgere le proprie attività. Ciò accade attraverso i compiti effettivamente svolti e grazie all'interazione con gli altri soggetti che svolgono attività simili. Wenger (1996) enfatizza questo aspetto osservando che i processi di apprendimento efficaci possono essere il risultato della partecipazione nelle community of practice.

Nella prospettiva della CoP proposta da Wenger, lo svolgimento di una pratica diventa un vero e proprio legame sociale poiché favorisce la creazione e la conservazione di una comunità sociale basata su un "fare" comune. Se una pratica lavorativa è anche pratica sociale, l'effetto della condivisione delle conoscenze ad

essa legate non si esaurisce nei confini di una singola organizzazione ma si interconnette con tutta la società attraverso le relazioni interpersonali.

Le CoP differiscono dalle unità organizzative convenzionali, come ad esempio i team, le task force o i gruppi di lavoro. Questi si configurano come gruppi canonici, caratterizzati di solito da ruoli e compiti formali. Le CoP, al contrario, spesso non sono riconosciute formalmente dall'organizzazione, sono fluide e compenstrate, non confinate e sovente emergenti. Ciò vuol dire che l'appartenenza e la condivisione della conoscenza nelle CoP emerge dai processi e dalle attività in assenza di un'intenzionale creazione orientata allo svolgimento di un determinato compito (Brown e Duguid, 1991).

Così come descritto sino ad ora, il fenomeno CoP ha caratteristiche di originalità. Nondimeno, si deve osservare un' enfasi eccessiva verso la dimensione processuale e destrutturata, tanto nella formazione quanto nel funzionamento delle CoP. Nella realtà, molte imprese hanno imparato a favorire e incentivare la formazione delle CoP, ricercando punti di mediazione tra l'efficacia dei processi emergenti e della volontarietà della partecipazione e la formalizzazione di alcuni meccanismi di valutazione e supporto alle communities. Per evitare di cadere nella trappola della discussione teorica sul grado di informalità e processualità delle CoP, è utile, ai fini di questo lavoro, identificarne alcune caratteristiche di base.

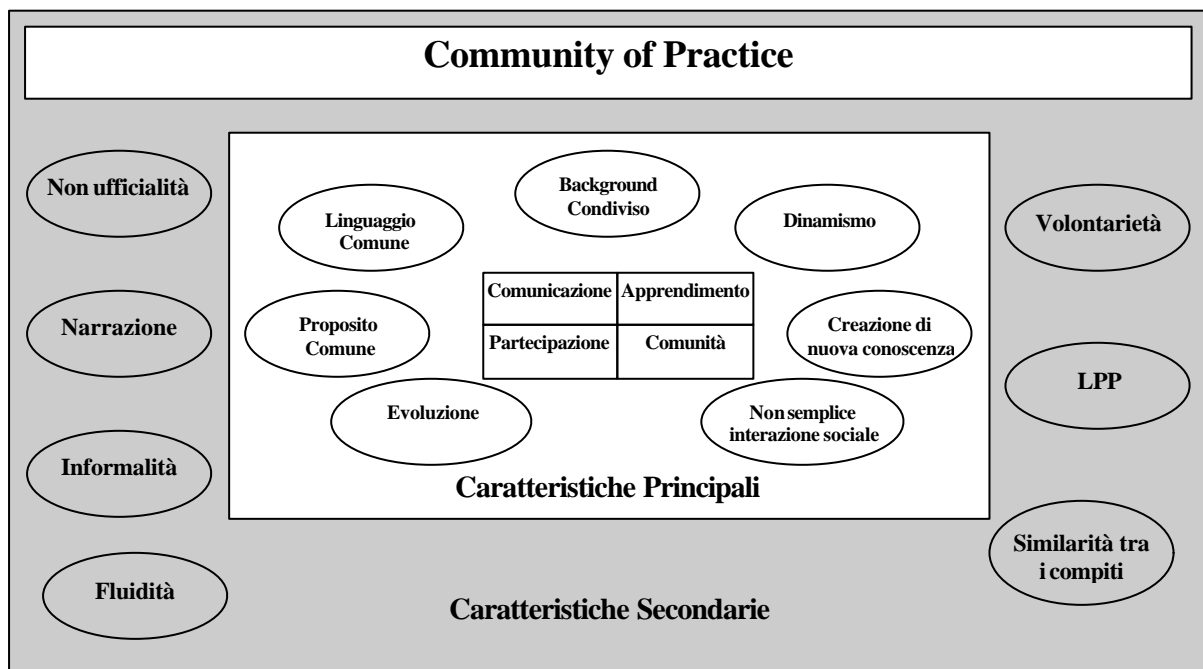
## **2. Caratteristiche primarie e secondarie delle CoP.**

La letteratura afferma chiaramente che vi sono alcuni fattori centrali che possono essere ritrovati in ogni CoP, mentre ci sono degli elementi meno ricorrenti che possiamo considerare secondari. Il termine CoP agisce come un ombrello, lasciando sfumature differenti sui gruppi racchiusi nella definizione. Il punto centrale è che sono i membri e i processi di interazione a determinare le caratteristiche di comunità. Sotto questa prospettiva, un gruppo potrebbe costituirsi in maniera formale per altri scopi e sulla base di altri meccanismi, per poi trasformarsi gradualmente in CoP.

Come possiamo osservare nella Figura 1 (Hildreth, Kimble e Wright, 1997), ci sono alcune caratteristiche che appaiono essenziali per qualsiasi CoP:

- **linguaggio comune:** il gruppo possiede un proprio linguaggio che tutti i partecipanti devono acquisire;

- **background condiviso:** i membri della CoP hanno un background di conoscenze condivise. Ciò è generalmente - ma non necessariamente - relazionato all'interesse comune del gruppo. Nardi e Miller lo definiscono "dominio di conoscenze" (1991);
- **proposito comune:** il gruppo ha una sorta di proposito o di scopo comune che agisce da "motore" per la comunità;
- **creazione di nuova conoscenza:** attraverso il lavoro del gruppo, l'interazione tra i membri porta alla creazione di nuova conoscenza. Questa creazione contribuisce al dinamismo del gruppo;
- **dinamismo:** esso è relazionato alla distribuzione sociale della conoscenza nel gruppo. Dopo un certo periodo di tempo, il lavoro di gruppo porta a un progresso e i membri apprendono cose differenti a velocità differenti;
- **evoluzione:** c'è una sorta di sviluppo del gruppo. Il gruppo evolve verso un'identità propria o, se esso è stato costituito ufficialmente, finisce per svilupparla;
- **non semplice interazione sociale:** una CoP non è semplicemente un gruppo di persone che si incontrano, vi è uno scopo preciso.



**Figura 1:** Adattata da Hildreth, Kimble e Wright, 1997: *Moving Towards Using CMCs to Support the Sharing of Knowledge in Distributed International Communities of Practice.*

Accanto alle principali, ci sono altre caratteristiche che una CoP può possedere.

Alcune di esse possono essere riscontrate nella maggioranza delle CoP ma non sono considerate centrali, dal momento che esistono dei gruppi e dei team che si costituiscono deliberatamente con un compito assegnato dall'azienda, che poi si trasformano in CoP a causa della natura dei suoi partecipanti e dei processi emergenti.

Elenchiamo quindi le caratteristiche secondarie:

- **non ufficialità:** in molti casi una CoP non viene creata appositamente dall'organizzazione. L'esempio dei tecnici riportato a tal proposito da Orr (1990) mostra come l'organizzazione fosse inconsapevole del modo in cui essi lavoravano e collaboravano;
- **volontarietà:** si può spesso rilevare che l'appartenenza a una CoP è volontaria, forse perché le CoP non sono ufficiali. Ciò non preclude la partecipazione volontaria ad un gruppo/team ufficiale;
- **narrazione:** è considerato un fattore chiave attraverso il quale i membri delle CoP condividono i domini di conoscenza (Goldstein, 1993);
- **informalità:** il gruppo agisce senza vincoli formali, senza una gerarchia;
- **fluidità:** i newcomers arrivano e gli old-timers se ne vanno. Ciò accade perché le CoP si perpetuano tramite l'apprendimento dei newcomers e i domini di conoscenza del gruppo (Lave e Wenger, 1991);
- **similarità tra i compiti:** in un'organizzazione distribuita ci sono degli individui che svolgono compiti simili. Essi hanno propositi comuni e un contatto molto diretto porterebbe a grandi benefici (Steward, 1996).

### **3. Le CoP in un contesto internazionale distribuito e le domande di ricerca.**

Seely Brown e Duguid (1991) applicano l'idea di CoP ad una comunità di tecnici per esaminare le relazioni tra apprendimento, lavoro e innovazione. Sfortunatamente, i due autori studiano solamente le CoP che si basano su incontri diretti del tipo *face to face*. Questa ricerca propone uno studio sulle CoP distribuite geograficamente in cui gli scambi di conoscenza sono anche affidati alle tecnologie della comunicazione, sia sincrone, sia asincrone (Carrol, Laughton e Rosson, 1996; Berman, 1990).

Il problema che nasce in questi casi riguarda, sia la mediazione tecnologica che caratterizza una parte degli scambi di conoscenza, sia la distanza culturale che normalmente si associa a quella geografica. In queste situazioni le domande di ricerca possono essere molte; siamo qui interessati a cercare una risposta ad almeno tre quesiti:

1. In che misura i processi sociali influenzano la performance di una CoP internazionalmente distribuita?

2. In che misura l'utilizzo delle tecnologie sincrone (teleconferenza) e asincrone (mail) può favorire in un contesto internazionale distribuito la creazione dei processi sociali all'interno di una CoP?
3. In che misura il tipo di conoscenza scambiata influenza la creazione dei processi sociali all'interno di una CoP internazionalmente distribuita?

#### **4. Scambio di conoscenza e processi sociali nelle CoP: fiducia e capitale sociale**

L'obiettivo di una CoP è quello di favorire lo svolgimento efficace dei processi di creazione, condivisione e trasmissione delle conoscenze. A loro volta, questi tre processi sono intimamente legati all'apprendimento individuale e collettivo. Lo scambio di conoscenza non produce necessariamente apprendimento e miglioramento delle prestazioni dei membri della CoP. Una parte dell'apprendimento dipende sicuramente dal singolo, ma esso è soprattutto un'attività sociale. Nonaka (1991), affronta la questione e suggerisce che, ai fini di un'articolazione efficace delle conoscenze, c'è bisogno di un background comune o di esperienze e linguaggi condivisi. In un sistema sociale di apprendimento, la competenza è definita diacronicamente e socialmente (Wenger, 2000). Per studiare l'impatto e la rilevanza dei *social goods* nel processo di scambio della conoscenza, si è deciso di utilizzare in questo lavoro due concetti ritenuti particolarmente significativi: la fiducia e il capitale sociale

##### **4.1. Capitale Sociale e Fiducia**

L'imponente letteratura in tema di capitale sociale e capitale relazionale ha messo in luce l'affinità tra i due concetti. Entrambi sintetizzano la centralità delle relazioni tra attori organizzativi e sociali come risorsa o forma di "capitale" impiegabile in molteplici situazioni (Bourdieu, 1985; Coleman, 1988). In questo articolo siamo interessati a esplorare la relazione tra capitale sociale a livello organizzativo e abilità dell'organizzazione nel gestire le sue risorse di conoscenza. Nahapiet e Ghoshal hanno affrontato questo specifico problema, definendo il capitale sociale come "l'insieme delle reali e potenziali risorse radicate, disponibili e derivate dalla rete di relazioni possedute da un'unità individuale o sociale" (1998).

Gli autori individuano nel capitale sociale tre dimensioni interrelate (Nahapiet e Ghoshal, 1998 pag 251):

- a) dimensione strutturale;
- b) dimensione relazionale;
- c) dimensione cognitiva.



La dimensione strutturale fa riferimento alla formazione dei network relazionali che permettono agli individui di identificare e raggiungere altri individui in possesso di risorse. Nell'insieme, la dimensione strutturale del capitale sociale riflette l'idea secondo cui le relazioni sono un fondamentale mezzo di scambio e condivisione delle risorse possedute da ciascun individuo o attore organizzativo. Osservata dalla prospettiva del singolo attore, la dimensione strutturale del capitale sociale si basa sulla necessità di costruire legami con altri attori al fine di raggiungere risorse altrimenti non disponibili

La dimensione strutturale ci aiuta a comprendere l'importanza dei network relazionali nei processi di scambio e condivisione delle risorse detenute dagli attori organizzativi e sociali. Non sono meno importanti le dinamiche interpersonali che caratterizzano questi processi. Nahapiet e Ghoshal definiscono questa dimensione del capitale sociale come "relazionale" e fanno riferimento a variabili quali la fiducia, le regole e i valori condivisi, i doveri, le aspettative e l'identificazione. Fukuyama ha il processo di costruzione del capitale sociale: "il capitale sociale è una risorsa che nasce dal prevalere della fiducia nella società o in una parte di essa. Si può radicare tanto nella nel più piccolo e fondamentale gruppo sociale, la famiglia, quanto nel più grande, l'intera nazione, e in tutti gli altri gruppi intermedi. Il capitale sociale differisce dalle altre forme di capitale umano in quanto di solito si forma e viene tramandato attraverso meccanismi culturali, come la religione, la tradizione o le abitudini inveterate" (Fukuyama, 1995 pag. 26). La dimensione relazionale pone al centro del processo di creazione del capitale sociale il principio della reciprocità secondo cui gli individui sono portati a credere che le loro azioni saranno appropriatamente contraccambiate dagli altri e che questi ultimi daranno una partecipazione piena e continua agli impegni presi (Gouldner 1961).

L'ultima dimensione proposta da Nahapiet e Ghoshal è definita "cognitiva". Essa mette in evidenza la necessità di un contesto e di un linguaggio comuni per costruire il capitale sociale. Senza una cultura o un "vocabolario" comune risulta difficoltoso costruire le connessioni necessarie a creare e favorire il capitale sociale. La costituzione di un contesto comune può essere ottenuta con due meccanismi. Il primo meccanismo è l'utilizzo condiviso di oggetti ed artefatti comuni. Questi oggetti, come documenti, manuali o appunti, forniscono un punto di riferimento condiviso che gli altri possono rapidamente comprendere. Un'altra tecnica può essere l'uso di "storie" che trasmettono un senso di condivisione del contesto e delle esperienze, senso che viene fatto proprio e poi trasmesso agli altri membri dell'organizzazione.

Nahapiet e Ghoshal hanno identificato alcuni fattori che illustrano come il capitale sociale influenzi il processo di creazione e condivisione della conoscenza attraverso almeno due fattori:

- lo stimolo all'organizzazione di incontri per unire/scambiare capitale intellettuale;
- l'aumento della motivazione degli individui a unire/condividere la conoscenza;

Accrescendo l'ammontare del capitale sociale di un'organizzazione, si influenzeranno positivamente questi fattori e, conseguentemente, anche la creazione e condivisione della conoscenza organizzativa. Per misurare il capitale sociale nelle communities che hanno rappresentato l'ambito di ricerca empirica per questo lavoro si sono utilizzate le scale proposte da Napieth e Goshal (1998).

Accanto al capitale sociale nella prospettiva delineata da Nahapiet e Goshal, si è utilizzata in questo lavoro anche la dimensione della fiducia secondo le proposizioni e l'operationalizzazione proposta nel modello di Mayer, Davis e Shoorman (1995). I tre autori propongono una lettura dei livelli di fiducia tra due attori come il risultato della combinazione delle variabili di abilità, benevolenza, integrità e propensione alla fiducia. Lo scambio di conoscenza, specie in un contesto internazionale distribuito, si fonda sulla propensione dei membri a trasformare in "bene pubblico" la propria conoscenza ed esperienza professionale. La performance di una CoP, ossia l'incidenza dello scambio di conoscenza sull'apprendimento di ciascun membro con conseguente miglioramento complessivo delle practice, è fortemente condizionata dalla qualità e dalla quantità dei contributi individuali. I livelli di fiducia presenti nella community agiscono proprio sul contributo di ciascun membro della CoP.

##### **5. Natura dello scambio, intensità della comunicazione e performance della CoP.**

La ricerca ha cercato di comprendere quali fattori potessero spiegare la formazione della fiducia e del capitale sociale. In particolare, si è cercato di comprendere quali relazioni sussistono in una CoP tra fiducia il capitale sociale e le seguenti variabili:

1. l'intensità della comunicazione scambiata tra i membri. Nella ricerca questa variabile è stata operationalizzata, sia attraverso il numero di e-mail spedite e ricevute, sia con il numero di *phone-conference* effettuate;

2. l'incidenza degli incontri diretti *face-to-face*, che è stata misurata attraverso il numero di incontri realizzati;
3. la tipologia di conoscenza scambiata. In questo caso, si è deciso di distinguere tre tipologie di conoscenza scambiata che corrispondono a gradi crescenti di rilevanza per lo sviluppo della *practice*. Questa variabile non misura la complessità della conoscenza o il suo grado di trasferibilità, ma l'importanza del tipo di conoscenza scambiata per lo sviluppo della *practice*. Le tre tipologie, classificate per grado crescente di rilevanza, sono:
  - scambio di pareri e opinioni su problemi condivisi;
  - scambio di esperienze, tipicamente modalità di risoluzione di problemi;
  - scambio di dati tecnici e procedure concrete di analisi e risoluzione dei problemi.

## **6. La performance della CoP**

La misurazione di prestazione di una comunità geograficamente distribuita finalizzata alla creazione e alla condivisione della conoscenza non è un compito semplice. Il problema è capire “cosa” misurare. Diverse possono essere le dimensioni di valutazione, ad esempio:

1. la quantità e la qualità della comunicazione messa in circolo nella CoP;
2. la quantità delle conoscenze che una volta messe in circolo nella CoP diventano “bene pubblico” a disposizione dell'organizzazione;
3. l'impatto reale della conoscenza scambiata sul miglioramento della *practice*;
4. l'utilità percepita dai membri della community.

Nella ricerca empirica qui presentata la performance della community è stata misurata secondo due modalità. Nella prima, la misurazione è a livello di gruppo e si riferisce alla valutazione realizzata da *auditors* esterni alle CoP in base ai seguenti parametri:

- tempi di svolgimento delle attività connesse alla *practice*;
- quantità di comunicazione scambiata;
- valutazione qualitativa sul tipo di conoscenza messa a disposizione di tutta l'organizzazione.

Nella seconda modalità proposta si è misurata la percezione dei membri della community riguardo agli impatti della conoscenza scambiata sul proprio lavoro, sulla riduzione dei tempi di progetto, sulla soddisfazione individuale. Si tratta di una variabile di autovalutazione.

## **7. La ricerca empirica**

La ricerca è stata realizzata attraverso un questionario inviato ai 95 membri di otto CoP create all'interno di un'impresa multinazionale. La ricerca quantitativa è stata preceduta da dieci interviste realizzate a otto membri delle communities e a due advisor.

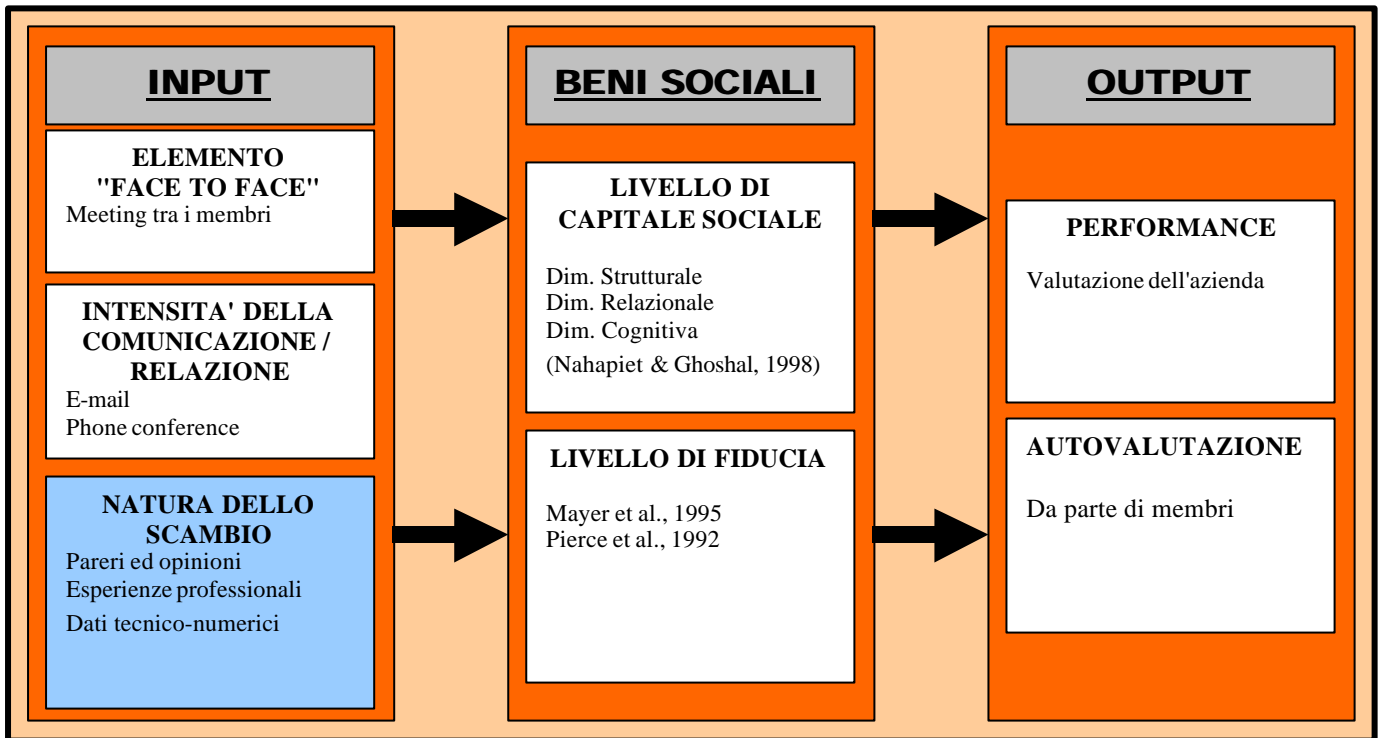
### ***7.1. Le ipotesi della ricerca***

Le Ipotesi testate nella ricerca empirica sono le seguenti:

*HP1. Al crescere del numero di incontri face to face e dell'intensità di comunicazione remota tra i membri (n. di e-mail e di phone conference) aumenta il livello di fiducia e capitale sociale all'interno delle communities;*

*HP2. Al crescere del livello di fiducia e capitale sociale tra i membri aumenta il livello di valutazione esterna di efficacia della communities e l'autovalutazione espressa dagli stessi membri.*

*HP3. Al crescere del grado di rilevanza della conoscenza scambiata, aumenta il livello di fiducia e capitale sociale all'interno delle communities;*



**Figura 2.** Il modello delle ipotesi della ricerca.

## 7.2. Descrizione CoP studiate

Otto CoP di un'impresa multinazionale hanno rappresentato l'ambito di prima verifica delle

1. *CoP - Customer Complaint Handling Process;*
2. *CoP SAP Implementation Svizzera, Francia, Spagna e Italia;*
3. *CoP SAP Implementation Regno Unito, Svezia, Danimarca, Norvegia, Finlandia;*
4. *CoP SAP Implementation Germania e Olanda;*
5. *CoP Customer Relationship Management Europe;*
6. *CoP Customer Relationship Management USA and Far East;*
7. *TCE Partners Communication;*
8. *TCE Culture & Communication.*

Si tratta di CoP ad orientamento tecnico che coinvolgono in totale 95 persone in 28 diversi paesi. I membri sono collegati da mail list dedicate e da sistemi di video conferenza

### 7.3. I risultati della ricerca e conclusioni.

La somministrazione del questionario, in ragione della dislocazione geografica dei membri delle CoP, è avvenuta via e-mail. I questionari sono stati inviati a ciascun membro di community con una lettera di accompagnamento firmata dal CEO per l'Europa. Su 95 questionari inviati il tasso di risposta è stato di 82. Le valutazioni relative a ciascuna CoP realizzate dall'auditor esterno sono state messe a disposizione dall'Head Quarter dell'azienda.

#### a) Ipotesi 1: predittori della fiducia e del capitale sociale.

Il risultato dell'analisi di regressione relativa all'ipotesi 1 è riassunto nella tabella 1.

Dependent Variable: <b>TRUST</b>			
	<b>Model 1</b>	<b>Model 2</b>	<b>Model 3</b>
<b>Independent Variables</b>			
N. of face to face	,383**	,356*	,317**
N. of phone conferences		-,119	-,102
N. of sent e-mail			,267
N. of received e-mail			,267
R <sup>2</sup> adjusted	,129	,125	,371
N.	50	50	50
$\wedge p < .10;$ $* p < .05$ $** p < .01$ $*** p < .001$			

**Tabella 1** Ipotesi 1: I predittori della fiducia.

Come si può evincere dalla significatività dei coefficienti (contrassegnati dai segni all'esponente), tra le quattro variabili indipendenti l'unica che risulta influenzare in maniera rilevante il livello di fiducia è la comunicazione di tipo *face to face*. Questo risultato conferma che in una comunità distribuita internazionalmente la relazione di fiducia necessita di processi sociali più diretti rispetto a quelli asincroni dello scambio di mail e rispetto alla video-conferenza.

Se si osserva la scarsa predittività delle altre tipologie di interazione e considerando le caratteristiche della comunicazione mediata dalla tecnologia - in particolare l'asincronia dell'e-mail e le difficoltà tipiche delle phone conference collettive - , appare intuitivo dubitare della sua efficacia nella creazione e nello sviluppo di alti livelli di fiducia. Lo scambio di conoscenza mediato dalla tecnologia e asincrono non rassicura le parti circa la reciproca identità sociale. Questa situazione può accrescere la propensione dei membri della community ad amplificare interpretazioni e reazioni negative. La potenza della comunicazione face-to-face si esprime soprattutto nella sua natura di multicanalità, e dunque nell'integrazione di linguaggi verbali e linguaggi analogici-non verbali. Le relazioni interpersonali fiduciarie espongono gli individui ai rischi della defezione dai comportamenti collaborativi o a quelli dell'opportunismo. Questi rischi sono valutati attentamente nelle relazioni interpersonali e, di conseguenza, lo sviluppo della fiducia richiede un lungo processo di interpretazione dei linguaggi verbali e analogici impiegati nella comunicazione. Nei processi interattivi mediati dalla tecnologia e fondati sullo scambio di conoscenza tutto ciò è reso molto più difficile. In sintesi, le difficoltà e i limiti della comunicazione mediata dalla tecnologia sembrano manifestarsi soprattutto nel momento in cui si considerano variabili fortemente relazionali - come la fiducia - caratterizzate dalla necessità di un contatto diretto tra gli individui che, per definizione, non può avvenire a livello virtuale. C'è naturalmente un limite in tutto questo ragionamento. Il risultato ottenuto attraverso la curva di regressione, pur confermando la bontà dell'ipotesi sottostante, illustra il comportamento delle variabili nel loro complesso, senza tener conto del fattore temporale e del tipo di lavoro svolto all'interno dei singoli gruppi.

Anche per quanto riguarda il capitale sociale è stata effettuata un'analisi di regressione. I risultati sono riassunti nella tabella 2. Si può osservare come la variabile che influenza maggiormente il livello medio di capitale sociale è quella relativa al numero di e-mail ricevute mensilmente.

Se si osservano gli item utilizzati per misurare il capitale sociale all'interno del gruppo si nota che, coerentemente con la definizione data da Nahapiet e Ghoshal (1998), si è cercato di mettere in luce i seguenti fattori:

- la condivisione di un linguaggio/vocabolario comune;
- la condivisione di una cultura/formazione simile;

- l'importanza del rapporto con gli altri membri del gruppo come strumento di arricchimento professionale e personale.

Dependent Variable: <b>SOCIAL CAPITAL</b>			
	<b>Model 1</b>	<b>Model 2</b>	<b>Model 3</b>
<b><i>Independent Variables</i></b>			
N. of face to face	-,211	-,184	-,203
N. of phone conferences		,119	,127
N. of sent e-mail			-,269
N. of received e-mail			,534*
R <sup>2</sup> adjusted	,025	,018	,099
N.	50	50	50
$\wedge p < .10$ $* p < .05$ $** p < .01$ $*** p < .001$			

**Tabella 2. Ipotesi 1:** *I predittori del capitale sociale*

Sebbene questi fattori siano particolarmente adatti ad essere sviluppati attraverso un contatto diretto, l'importanza dell'elemento face to face non appare di primaria importanza. Lo strumento dell'e-mail appare appropriato ad assumere il ruolo di veicolo principale per uno scambio di informazioni di questo tipo. Le stesse caratteristiche che rendono l'e-mail poco adatta alla trasmissione della fiducia, in particolare l'asincronia, sembrano non ostacolare un processo di sviluppo del capitale sociale. All'interno di un rapporto professionale, LE conoscenze di natura tecnica e specialistica possono essere condivise attraverso i media elettronici senza troppe difficoltà. Allo stesso modo una "contaminazione" culturale di carattere professionale e la convergenza verso schemi cognitivi comuni si prestano a questo tipo di trasmissione. Non c'è dubbio che eventuali incontri di persona possano accelerare e migliorare questi processi ma, mentre l'elemento face to face appare fondamentale per sviluppare variabili relazionali come la fiducia, nel caso del capitale sociale può non essere necessario.

Di più difficile spiegazione è la significatività della relazione tra numero di e-mail ricevute e capitale sociale. A questo proposito possiamo pensare alla natura strettamente collettivistica e collaborativa del capitale



sociale. L'individuo può valutare la propria appartenenza al gruppo in base alla considerazione ricevuta da parte degli altri membri. Se un individuo, ad esempio, spedisce un gran numero di e-mail a fronte di un basso numero di e-mail ricevute, sarebbe portato a pensare di essere poco considerato dagli altri membri. Nel caso in cui, a prescindere dal numero di e-mail spedite, ci fosse un alto numero di e-mail ricevute, tenderebbe a pensare il contrario. Il numero di e-mail da lui stesso spedite, inoltre, dovrebbe influenzare la percezioni degli altri membri allo stesso modo.

Per quanto riguarda le *phone conference*, infine, possiamo dire che le peculiarità dello strumento - l'apparente sincronia della comunicazione inficiata dalla necessità di aspettare il proprio turno, la lunghezza dei tempi, gli elevati costi e le difficoltà di coordinamento - lo rendono particolarmente inadatto ad un tipo di interazione che esuli dal semplice resoconto sullo stato dei lavori.

**b) Ipotesi 2: predittori della performance.**

La prima parte della seconda ipotesi, relativa all'influenza della fiducia e del capitale sociale sulla performance raggiunta, sembra essere pienamente confermata. Stando ai risultati riportati nella tabella 3, esisterebbe una stretta relazione tra le due variabili indipendenti e la performance misurata dall'auditor esterno alla community. La considerazione vale in soprattutto per la fiducia, mentre il capitale sociale - pur rimanendo significativo - sembra essere meno influente sulla performance.

Dependent Variable: <b>PERFORMANCE</b>		
	<b>Model 1</b>	<b>Model 2</b>
<b><i>Independent Variables</i></b>		
Trust	,918***	,898***
Social capital		,117*
R <sup>2</sup> adjusted	,840	,851
N.	50	50
$\wedge p < .10$ $* p < .05$ $** p < .01$ $*** p < .001$		

**Tabella 3.** Ipotesi 2: la performance misurata dall'auditor come variabile dipendente.

Per quanto riguarda l'influenza di fiducia e capitale sociale sull'autovalutazione l'analisi di regressione conferma pienamente l'ipotesi - tabella 4 -, dimostrando che alti livelli di queste variabili portano a considerare positivamente il lavoro di gruppo.

In sintesi, gli individui prendono coscienza della propria appartenenza alla community. L'interazione tra i membri diventa quindi l'aspetto fondamentale dell'attività in oggetto e crescono le aspettative di successo, proprio in virtù della riconosciuta superiorità del lavoro collettivo rispetto a una situazione di frammentazione del processo di generazione della conoscenza nella CoP.

Dependent Variable: AUTOVALUTAZIONE		
	Model 1	Model 2
<i>Independent Variables</i>		
Trust	,740***	,670***
Social capital		,404***
R <sup>2</sup> adjusted	,538	,693
N.	50	50
$\wedge p < .10$ $* p < .05$ $** p < .01$ $*** p < .001$		

**Tabella 4.** Ipotesi 2: l'autovalutazione come variabile dipendente.

**c) Ipotesi 3: scambio di conoscenza.**

Il processo di scambio di conoscenze che avviene all'interno delle community può assumere caratteristiche diverse.

Questa terza ipotesi è stata testata - sempre con un'analisi di regressione - in due parti.

La prima parte, che presenta il livello medio di fiducia come variabile dipendente, ha portato ai risultati sintetizzati nella tabella 5.

Dependent Variable: TRUST				
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
<i>Independent Variables</i>				
Social capital	,173	,336*	,407*	,375*
Opinions and advice		-,394*	-,381*	-,325*
Professional experiences			-,138	-,117
Technical/numerical data				,397**
R <sup>2</sup> adjusted	,010	,123	,118	,267
N.	50	50	50	50
$\wedge p < .10$ $* p < .05$ $** p < .01$ $*** p < .001$				

**Tabella 5.** Terza ipotesi: scambio di conoscenza e fiducia.

Notiamo subito come l'influenza del livello medio di capitale sociale sulla fiducia non sia particolarmente forte. D'altra parte, nella definizione data in questo lavoro, il capitale sociale è stato inteso e misurato come una variabile assimilabile al concetto di "spirito di squadra" - background e vocabolario comuni - mentre la fiducia è stata interpretata più come una variabile assimilabile al concetto di credibilità, data la minore impossibilità di conoscenza e frequente scambio diretto.

Appare interessante, osservando le altre variabili indipendenti, che lo scambio di natura tecnico/specialistica influenza maggiormente la fiducia. Le ragioni di ciò si legano a quanto detto sopra, nel senso che si tratta di uno scambio di informazioni strutturate e molto rilevanti per lo sviluppo di una practice. Per spiegare questo concetto è utile riportare l'idea espressa da un partecipante ad una delle community di SAP implementation durante le interviste preliminari: “[...] è chiaro che l'esperienza sul processo di implementazione del collega olandese mi interessa. Anche la sua opinione. Ma se dovessi scegliere qualcosa che davvero incide sul miglioramento del nostro lavoro è il fatto che egli metta a disposizione del gruppo i parametri che ha usato per la customizzazione delle fatture passive”. Si tratta di informazioni molto operative e rilevanti, tali da influenzare pesantemente la prestazione dell'intero progetto. La ricerca mette in luce come per poter essere messe a disposizione del gruppo è necessario un elevato livello di fiducia, anche in ragione della natura prevalentemente unilaterale del processo di comunicazione. Sono sempre le parole di un membro delle communities a descrivere questo punto: “Se decido di trasmettere le procedure che nel mio team abbiamo

*faticosamente costruito a dei colleghi che stanno sperimentando lo stesso problema, mi aspetto che in futuro gli altri facciano lo stesso con me. Ma è un rischio. Io conosco il vantaggio che concedo ai colleghi e il rischio che sto assumendo. Dare fiducia è sempre un rischio”.*

Le informazioni meno strutturate - pareri, opinioni e scambio di esperienze - non impattano significativamente sul livello di fiducia ma, come vedremo, andranno ad assumere rilevanza nei confronti del capitale sociale. Lo sviluppo di relazioni interpersonali fondate sulla fiducia richiede generalmente tempi di cui gli scambi di conoscenza mediati dalla tecnologia non dispongono. In questi casi, è fondamentale che attraverso la comunicazione i membri della community manifestino comportamenti concreti e fattivi interpretabili come reale apertura verso gli altri e messa in comune di informazioni preziose. La rete di fiducia ha un antecedente nella rete reputazionale costruita su atti interpretati come di forte collaborazione. In questo caso, trattandosi di community dal contenuto specifico la messa a disposizione di dati tecnici è interpretato come un comportamento altamente cooperativo.

Ponendo il capitale sociale come variabile dipendente – si osservi tra l’altro come la correlazione con la fiducia sia perfettamente simmetrica nel primo e nel quarto modello -, le variabili rilevanti diventano quegli scambi di natura meno strutturata - pareri, opinioni e condivisione di esperienze - che erano invece trascurabili per la fiducia - tabella 6 -.

Dependent Variable: <b>SOCIAL CAPITAL</b>				
	<b>Model 1</b>	<b>Model 2</b>	<b>Model 3</b>	<b>Model 4</b>
<i><b>Independent Variables</b></i>				
Trust	,173	,298*	,273*	,307*
Opinions and advice		,489***	,339**	,339**
Professional experiences			,461***	,458***
Technical/numerical data				-,077
R <sup>2</sup> adjusted	,010	,221	,409	,401
N.	50	50	50	50
$\wedge p < .10$ $* p < .05$ $** p < .01$ $*** p < .001$				

**Tabella 6.** Terza ipotesi: scambio di conoscenza e capitale sociale.

Il concetto di condivisione, comune sia alla definizione data di capitale sociale sia a quella delle variabili in oggetto, caratterizza la seconda parte di questa ipotesi. Possiamo leggere anche in chiave opposta, osservando che un alto capitale sociale favorisce un elevato scambio di conoscenza a minor grado di rilevanza. Risulta intuitivo affermare che lo sviluppo di un linguaggio comune tra i membri di un gruppo è favorito dallo scambio di pareri ed esperienze. Nel caso della fiducia, invece, sarà la credibilità derivante dalla qualità e della rilevanze dei dati oggettivi ad incrementarne il livello.

In definitiva possiamo dire che il tipo di scambio informativo all'interno delle CoP in esame produce effetti diversi sulle due variabili sociali considerate. Questo fa supporre che l'assenza di un contatto diretto continuo tra i membri provochi distorsioni sulla percezione della relazione che, in contesti localizzati, dovrebbe mostrare una forte correlazione tra i livelli di fiducia, di capitale sociale e di scambio di informazioni destrutturate.

I risultati presentati nel paper mettono in luce alcuni aspetti molto interessanti. Anche nelle comunità di scambio e condivisione della conoscenza mediate dalla tecnologia i processi sociali rappresentano un importante predittore della performance. Occorre tuttavia prestare attenzione alla natura e al contenuto dello scambio di conoscenza come motore della creazione dei processi sociali. Dalla ricerca emerge infatti come la fiducia e il capitale sociale nella community sono legati a specifici aspetti relativi alla rilevanza dello scambio informativo.

## Bibliografia

- Berman C. 1990, "User Groups", *Network*, Feb.
- Brown J.S, Duguid P. 1991, "Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation", *Organizing Science*, Feb (2:1), p. 49.
- Carroll J., Laughton S., Rosson M. 1996, *Tutorial outline: network communities*, in: M. Tauber (ed.) Common Ground.
- Goldstein D. 1993, "Computer-based data organizational learning: the importance of managers' stories", *Journal of Organizational Computing*, 3 (4).
- Gouldner A.W. 1961 "The norm of reciprocity", *American Sociological Review*, 25, n.2 pp. 161-178.
- Hildreth P.M., Kimble C., Wright P. 1997, 1<sup>st</sup> year qualifying dissertation, Department of Computer Science, University of York, Giugno.
- Lave J., Wenger E., *Situated learning - legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press, 1991.
- Manville B., Foote N., *Harvest your worker's knowledge*, Datamation, 1996.
- Mayer R.C., Davis J.H. e Schoorman F.D. 1995 "An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review* pp. 20 – 35.
- Nahapiet J, Ghoshal S., *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage*, *Academy of Management Review*, 1998, (23:2), p. 243.
- Nardi B., Miller J. 1991, *Twinkling lights and nested loops: distributed problem solving and spreadsheet development*, in: *Computer-Supported Cooperative Work and Groupware*, Academic Press.
- Nonaka I., "The knowledge creating company", *Harvard Business Review*, Nov-Dic 1991.
- Orr J. 1990, *Sharing knowledge, celebrating identity: war stories and community memory in a service culture*, in: *Collective Remembering: Memory in Society*, Sage Publications, 1990.
- Stewart T. 1996, "The invisible key to success", *Fortune*, 5 Ag.
- Wenger E.C. 1996, "Communities of practice: the social fabric of a learning organization", *Healthcare Forum Journal*, Giu-Ago (39:4).
- Wenger E.C. 2000, "Communities of practice and social learning systems", *Organizations*, vol 7/2.
- Wenger E. C., Snyder W.M. 2000 "Communities of practice: the organizational frontier", *Harvard Business Review*, Gen-Feb.