



## SOCIAL NETWORK E CREAZIONE DI VALORE: COME LE RETI AZIENDALI CREANO COESIONE, MOTIVAZIONE, PRODUTTIVITÀ

Il cambiamento di processo generato dalla società post-moderna, iper-tecnologica e connessa, richiede modelli organizzativi che riproducano i caratteri centrali delle reti sociali: relazione e dialogo. I social media, espressione della società in rete, come i blogs, i social network (Facebook), i progetti collaborativi (Wikipedia), le comunità di contenuti (YouTube) e le reti sociali virtuali (Second Life) rappresentano un mezzo per creare e stimolare la relazione tra persone.

Le coordinate utili a mettere ordine nella geografia complessa dei social media paiono essenzialmente riconducibili a due dimensioni: l'*accesso*, limitabile al personale interno (reti intra-aziendali) o aperto all'esterno (Facebook, LinkedIn) e i *contenuti*: formativi, come gli strumenti di formazione collaborativa; informativi, come i portali multimediali interattivi; di dialogo, come forum ad hoc. Spetta, però, all'azienda il ruolo decisionale di definirne i confini, limitando l'accesso a gruppi interni funzionali, o informali, oppure, aprendola a stakeholders esterni offrendo trasparenza e dialogo.

I caratteri comuni ai social media rispondono al modello wengeriano della "comunità di pratica" in cui un gruppo di persone condivide un interesse di cui approfondisce conoscenza ed esperienza tramite interazioni continue.

I social media rispondono a dinamiche spontanee, create dal basso. Ne è esempio il Wiki, un insieme di documenti ipertestuali, creati dagli utenti in maniera collaborativa, collegati tra loro e aperti alle modifiche da parte di qualsiasi utente che li utilizzi. Nelle comunità di pratica ogni persona si trova nella posizione di sfruttare la propria competenza, inventiva, intelligenza e conoscenza mettendole a disposizione e interagendo con gli altri.

Pertanto, il focus non è più centrato sul risultato, come nella dimensione della *cooperazione*, bensì sull'interazione, dimensione propria della *collaborazione*. Ciò determina una maggiore densità della rete e una maggiore coesione. Si tratta di quella vicinanza empatica che abbatte le barriere della diversità, anche in senso culturale e geografico, grazie al contesto relazionale di condivisione di conoscenze, pensieri, esperienze.

Requisiti di principio delle reti sociali sono la *democraticità*, intesa come libertà di espressione e coinvolgimento; la *trasparenza*, ossia, l'accesso aperto alla conoscenza; la *proattività*, intesa come atteggiamento dinamico che privilegia il mutamento e le combinazioni creative, in opposizione ad un principio di conservazione; la *condivisione*, come spazio relazionale di scambio di conoscenza, pensieri, esperienze.

Su queste basi entra in gioco lo "scambio di interessi" tra dipendente e azienda, attraverso quella sottile linea che demarca le due utilità, dissolta dai social media in un rapporto win-win di valore: esprimere la propria identità relazionale tramite la rete sociale genera motivazione e senso di appartenenza per la persona che si sente componente attiva di un network produttivo e sociale. Si tratta di un engagement emotivo perché legato al sistema valoriale-identitario che sviluppa relazione e, attraverso questa, "crea azienda", consentendo alla persona di diventare protagonista della morfologia emergente dell'organizzazione.

Inoltre, i social network aziendali come i Wiki consentono alle persone di usufruire di utili strumenti informativi per raggiungere i propri obiettivi di performance, eliminando duplicazioni di informazioni e prendendo rapidamente decisioni "certificate" da colleghi che si sentono responsabili di costituire una fonte attendibile. Ciò determina un incremento di efficacia ed efficienza per tutta l'organizzazione. Non solo, ma Corporate blog e Wiki rappresentano possibilità rilevanti di recupero di una narrazione della storia aziendale attraverso la raccolta di informazioni in sequenza nel tempo: la rete interna diventa un'agorà dove l'azienda è raccontata e descritta nelle sue vicende. Le reti sociali intra-aziendali possono anche costituire uno strumento indispensabile per lo sviluppo di Content Marketing, creando contenuti utili all'engagement dei clienti e consumatori finali e per sviluppare strategie di employer branding.

I social network rappresentano un terreno ideale per fare sondaggi, raccogliere idee, sentire opinioni, fare analisi di sentiment, individuare leader, conoscere (e valutare) le persone. In questo contesto, l'azienda deve astenersi dall'effettuare restrizioni al dialogo e deve essere pronta ad accettare critiche e richiami.

L'organizzazione non si può sottrarre a questo gioco di trasparenza collettiva perché lo sviluppo parte esternamente all'azienda, ossia, dal consumatore finale. In questo processo bottom-up di democratica collaborazione, le persone, difatti, si sentono e nei fatti sono sempre più appartenenti a dinamiche allargate piuttosto che ad una singola organizzazione. Favorire i processi di sussidiarietà, in un quadro democratico di apertura all'associazione volontaria, all'imprenditorialità dal basso, appare sempre più una via obbligata per le aziende.

Lo spostamento del focus dal vertice alla base, in un sistema organizzativo aperto e orizzontale (sul modello di *peer production* cinese), stimola e rafforza quel conseguente spostamento di asse dalla base al consumatore finale. Questo processo di evoluzione culturale risulta cruciale per porsi sul mercato in atteggiamento conversazionale di dialogo con l'utente finale, strategico per mantenere la propria competitività.

I rischi di questo cambiamento sono alti, ma un pericolo estremamente superiore è non esserci. Gestire il dialogo in rete significa gestire l'ambiente competitivo, presenziando il territorio che non è più uno spazio fisico ma ambiente relazionale, per gestire proattivamente e con efficacia immagine e reputation.

Donatella Padua



**Donatella Padua**

### Intelligent Positioning

Docente di Sociologia e Metodologia della Ricerca Sociale e Sociologia dell'organizzazione presso l'Università degli Studi di Perugia. Autore di *Agire creativo e senso della razionalità in Pareto*, (Franco Angeli, 2009) e *Sociologia del Diversity Management. Il valore delle differenze culturali*, (Morlacchi, 2007).

