

---

## Economia della conoscenza: quale futuro per il social networking?

Il Web 2.0 ha mostrato anche in Italia la propensione delle persone all'utilizzo di meccanismi e di piattaforme per gestire, ampliare ed essere connessi al proprio sistema sociale. Quali sono le possibili applicazioni del social networking ai processi organizzativi e i suoi possibili impatti: produttività? professionalità? collaborazione? Proviamo a fare un'analisi e a dare delle risposte a queste domande. Leggi anche: Social Network: le competenze si certificano con la fiducia

Sebbene le applicazioni web 2.0 stiano decollando anche in Italia, il fenomeno del social networking merita una particolare analisi perché, rispetto ad altri strumenti, può apparire tra i più lontani dal mondo del lavoro. Il nostro punto di osservazione ci porta a guardare al social networking come al cuore di un nuovo modello organizzativo fortemente legato alle imprese contemporanee e al contesto che abbiamo imparato a chiamare "Economia della Conoscenza". Questa affermazione viene articolata attraverso quattro riflessioni: il social networking e più complessivamente i social media stanno costruendo (per la prima volta) un apparato tecnologico adeguato al lavoro dei knowledge worker; i social network risultano in molti casi più robusti e più adeguati al contesto rispetto alle organizzazioni gerarchiche; la "Comunità di Pratica", come particolare forma di social network (più specifica in quanto: ha dei confini, o si è dentro o si è fuori; ha un focus professionale, una "pratica" appunto; ha un carattere continuativo), si conferma la nuova forma del knowledge management e dell'apprendimento (oggi rinnovata da tecnologie agili e integrate con il lavoro); i processi informali alla base del social network possono essere fotografati e misurati e queste misure costituiscono un nuovo strumento per muoversi in questo mondo.

### I social media per i knowledge worker

Non è una novità osservare come la gran parte degli strumenti e delle metriche che le organizzazioni hanno elaborato a partire dalle prime fabbriche di inizio 900 siano di tipo meccanicistico, ispirate alla metafora della organizzazione come orologio; il presupposto allora era che il contributo umano fosse standardizzabile, scomponibile, spersonalizzabile, descrivibile in procedure. Ora avviene che le organizzazioni contemporanee – anche quando non si tratti di forniture di servizi – si trovano ad operare su asset intangibili (i servizi, la conoscenza, l'innovazione, i valori, la marca) in contesti sempre più complessi, turbolenti, in continua riconfigurazione. L'apparato è ancora quello di Smith e di Taylor ma la natura dell'impegno è quella descritta da Peter Drucker (economista austriaco a cui si deve il termine "Knowledge worker"). La sfida delle organizzazioni si sposta dal differenziare, specializzare, controllare, al connettere le persone, al far circolare le esperienze e la conoscenza accumulata, all'apprendere continuamente (anche guardando a Google, Facebook, Wikipedia come modelli organizzativi: più gli utenti usano il servizio più il servizio accumula conoscenza). I social media, nati in gran parte dal basso e cresciuti su meccanismi di selezione molto stringenti, stanno mostrando una grande capacità/efficienza nel fare questo: collaborare appunto (per esempio con i wiki), connettere (per trovare expertise o documenti nel proprio network), comunicare (con i blog, i feed), condividere (con i twitter o il social bookmarking), sfruttare l'intelligenza collettiva (prediction market).

### I valori forti delle organizzazioni

A chi guarda il fenomeno del web 2.0 con gli occhi dell'esperto di organizzazione o del manager non può sfuggire il fatto che un sistema che non dispone di una forma di intelligenza accentrata si sia potuto sviluppare generando - in così breve tempo - valore e dimensioni come quelle che abbiamo davanti agli occhi. Niente di nuovo si potrebbe dire: in questo, Internet è assimilabile ad altri modelli complessi di tipo autopoietico come i mercati o gli stessi sistemi viventi. Ed in effetti così avviene. E anche le organizzazioni possono essere viste come sistemi complessi in cui le persone, attraverso network interpersonali o vere e proprie community, si auto organizzano per lavorare meglio, per imparare, per far fronte all'impegno. Soprattutto oggi, questa parte dell'organizzazione, la parte informale, è un valore forte delle imprese, non tanto perché ne rappresenta un collante sociale o motivazionale, senza dubbio rilevante, quanto perché attiva meccanismi di risposta e di circolazione della collaborazione spesso indispensabili. Le "Comunità di Pratica" - come ha osservato lo studioso e ricercatore svizzero Etienne Wenger, uno dei maggiori esperti sul tema delle comunità di pratica - esistono nelle organizzazioni indipendentemente dalla volontà del management e attivano meccanismi collaborativi, spesso diversi da quelli gerarchici e formali, che generano il valore di cui l'impresa ha bisogno per realizzare la propria missione. Non più una semplice leva motivazionale, un aspetto estraneo al compito organizzativo o da tollerare ma un asset strategico da leggere, far crescere e governare. Per far questo diventa rilevante far emergere l'organizzazione informale - e le tecnologie Enterprise 2.0 sono molto adeguate a questo compito - e integrarla con quella formale.

### La Comunità di Pratica: il knowledge management basato sul networking

Il knowledge management è giustamente considerato, insieme all'apprendimento, uno dei temi chiave della impresa che opera nell'economia della conoscenza. Molti investimenti sono stati fatti su questo terreno, immaginando di poter delegare ad una tecnologia e a dati quantitativi la gestione di un asset così rilevante. Malgrado gli sforzi economici, tecnici e organizzativi, la conoscenza aziendale rimane una delle cose più insondabili, più volatili e meno governate. I documenti non si trovano, le versioni si accavallano, l'informazione corretta non arriva nei tempi in cui ci serve, il referente in azienda non è reperibile. Esistono esperienze importanti di gestione della conoscenza aziendale basata su "Comunità di Pratica". Molto prima dell'avvento delle tecnologie web 2.0 questi modelli hanno mostrato la loro efficacia e la loro adeguatezza.

---

---

Oggi questi approcci risultano rinnovati non solo perché abilitano le persone a generare contenuti in modo veloce e integrato con la loro attività/operatività ma soprattutto perché spostano il focus dai documenti alle persone. Accedo al documento di cui ho bisogno attraverso un filtro sociale. Sono competente, non solo perché sono preparato sul mio ambito specifico, ma anche perché so - nel mio network - a chi rivolgermi per avere un supporto professionale qualificato e nei tempi in cui ne ho bisogno.

Come si misurano i social network: la organizational network analysis

La rilevanza che assumono i social network nel funzionamento delle organizzazioni contemporanee spiega l'importanza da attribuire alle metodologie e agli strumenti della Social Network Analysis (SNA), che permettono di fotografare e misurare le reti informali. Chi collabora con chi? Chi parla con chi? Chi riceve informazioni da chi? Fino a ieri il management ha gestito i fatti collaborativi e sociali sulla base informazioni soggettive e parziali. Oggi la SNA fornisce un apparato nuovo e consistente di governo per leggere i flussi reali, per individuare i talenti o gli esperti, per riconoscere community non valorizzate, per ottimizzare i processi sulla base dei network informali. Si tratta di una disciplina recente che tuttavia risale alle ricerche in campo sociale di J.L. Moreno (i sociogrammi e la sociometria, messe a punto negli anni Trenta) e in ambito antropologico di Elton Mayo (l'esperienza in General Electric alla fine degli anni Venti). Recentemente pensatori come Mark Granovetter, Rob Cross, Stephen Borgatti, Laurence Lock Lee hanno fornito concettualizzazioni, metriche e strumenti di lavoro adeguati al contesto organizzativo, che permettono di leggere fenomeni su piani diversi. Metriche sul network: dimensione (numero di nodi presenti nella rete), densità (quantità di relazioni effettivamente attive e robustezza), grado di coesione, grado di inclusività. Metriche sulle relazioni: natura delle relazioni alla base del network (problem solving, circolazione di informazioni, legami personali ecc.), grado di intensità/frequenza delle relazioni, simmetria/reciprocità. Metriche sulle persone/nodi: caratteristiche del proprio network (ego-net), vicinanza (numero di passaggi per accedere agli altri nodi), indegree (numero di relazioni in entrata), grado di centralità nel network.

Costruire nuovi modelli di leadership

Il social networking (le comunità di pratica, di interesse, di apprendimento) è un fenomeno presente e importante nelle organizzazioni contemporanee. Il suo ruolo nel risultato aziendale è crescente e questo si spiega in termini di adeguatezza all'Economia della Conoscenza e al lavoro sugli asset intangibili. Oggi abbiamo a disposizione strumenti (quelli dell'Enterprise 2.0) e metriche (la Social Network Analysis) nuove per governare questo fenomeno. Il cambiamento sarà legato alla capacità di sviluppare nuove logiche manageriali, che aprano lo schema del centro-periferia o dell'esecutività, che sappiano orientare e valutare il contributo di questi network e soprattutto che sappiano cedere parte del potere agli employee costruendo nuovi modelli di leadership.

Dati di diffusione in Usa e in Italia

Una ricerca condotta a inizio anno da ChangeWave Research ([www.changewave.com](http://www.changewave.com)) negli Usa, che ha coinvolto più di 2000 aziende, evidenzia questi tratti fondamentali nell'utilizzo delle applicazioni Web 2.0: il 24% degli intervistati le usa, mentre un ulteriore 8% prevede di usarle entro l'anno; le applicazioni più utilizzate sono i wiki (20%), seguiti dai blog (18%) e da piattaforme di social networking (15%). Riguardo l'efficacia di questi strumenti, gli utenti effettivi puntano sui wiki, mentre quelli che intendono adottarli si aspettano risultati migliori dai blog (26%) e dai social network (21%). Il 39% degli intervistati, infine, ritiene che le applicazioni Web 2.0 debbano essere utilizzate per il business. La motivazione principale della loro adozione è la soluzione di problemi interni: aumentare la collaborazione tra gli addetti, aumentare efficienza e produttività interne. Questo spiega perché i wiki siano l'applicazione più usata (sono infatti particolarmente adatti a condividere la conoscenza all'interno dell'azienda, divenendo repository di know how). In qualche caso le aziende utilizzano il wiki come intranet aziendale. Nelle intranet intese in senso classico, la pubblicazione viene affidata ad alcuni addetti e utilizza sistemi di gestione dei contenuti complessi; molto spesso la sua "ufficialità" richiede che vi sia l'approvazione della direzione. Tutto questo rende molto statici i contenuti delle intranet. Al contrario il wiki è facilmente usabile e intuitivo, nasce per essere collaborativo, tiene traccia delle versioni precedenti che possono essere facilmente recuperate. Insomma risulta molto più dinamico e user friendly delle intranet. Sempre sul terreno della gestione e condivisione del know how aziendale, il tagging, sempre secondo i risultati della ricerca, si è rivelato molto utile e meno complesso dei sistemi di classificazione semantici. Il reperimento delle informazioni è diventato molto più semplice e alla portata di tutti, l'utilizzo di aggregatori di Feed RSS, cioè di attrattori di informazioni esterne, ha semplificato il reperimento delle informazioni e velocizzato verticalmente la loro diffusione. Insomma, complessivamente l'effetto maggiore delle nuove applicazioni è quello di consentire l'accesso a un numero più ampio di persone che però si trovano a dover adottare modelli d'uso abbastanza complessi. Più aumenta in azienda l'esperienza sull'uso di queste applicazioni, maggiormente il loro utilizzo si sposta verso l'esterno; infatti, la ricerca evidenzia come chi pensa di adottare in futuro queste applicazioni, oltre alla spinta alla collaborazione, pensi a strumenti per migliorare i servizi ai clienti, la conoscenza e fedeltà al marchio e ad aumentare vendita di prodotti e servizi. Anche in Italia il fenomeno sta prendendo piede. Una recente ricerca di McKinsey ([www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)) conferma la diffusione di strumenti Web 2.0 e il loro prevalente utilizzo a uso interno, per il momento: nel 93% dei casi vengono impiegati per gestire la conoscenza, nel 78% per favorire la collaborazione interna, nel 74% per rafforzare la cultura aziendale, nel 71% per la formazione. L'accento viene messo sempre più spesso sull'utilizzo di un mix composito di strumenti. A favorire la diffusione anche da noi è la crescita culturale degli utenti, pur in presenza di un tasso di penetrazione della banda larga tra i più bassi d'Europa e l'ingresso in azienda dei "born digital", i venti-trentenni che vivono la rete come un ambiente naturale.

---

---

Più 22% nel 2008 il mercato del Web conferencing e della team collaboration

La convergenza tecnologica tra It e telecomunicazioni e alcuni cambiamenti nel modo di lavorare all'interno delle aziende sostengono la crescita della domanda di piattaforme di Web conferencing e team collaboration. Lo afferma con decisione la società di analisi Gartner, secondo la quale, per il quinto anno consecutivo, l'aumento delle vendite di queste soluzioni è cresciuto a tassi medi annui superiori al 20%. L'incremento previsto per il 2008 è pari al 22%, fino a toccare quota 2 miliardi di dollari a livello mondiale. Gartner si sofferma poi ad analizzare i trend del mercato Emea (Europa Medio Oriente e Africa), che mostra mediamente un tasso di crescita del 28,6% (toccherà i 500 milioni di dollari alla fine del 2008). La crescita nell'adozione di applicativi di Web conferencing e di team collaboration nei Paesi dell'Europa Occidentale, che rappresentano il 90% di questo mercato, è pari al 26,5%. Quelle che si registrano nei paesi dell'Europa Orientale e in Medio Oriente-Africa sono, invece, rispettivamente del 28,6% e del 45% anno su anno. "La collaborazione rafforza i processi di business e aumenta il valore delle interazioni personali", dice Bianca Granetto, principal research analyst di Gartner. Come però gli applicativi di comunicazione Internet giocano un ruolo in queste interazioni varia molto a livello di aree del mondo. Secondo Gartner, in America settentrionale e in Europa le riunioni di persona rappresentano ancora un modo d'interazione molto frequente, e i tool di collaborazione e Web conferencing sono elementi complementari a queste attività. Nei Paesi dell'America Latina, nel Medio Oriente e in Africa, al momento l'email gioca ancora la parte del leone rispetto all'uso di altre tecnologie di collaborazione. Nell'area Asia-Pacifico e in Giappone le aziende prediligono ancora soprattutto gli incontri personali e, di conseguenza, sono molto frequenti i viaggi di lavoro. L'uso delle tecnologie è visto quindi soprattutto in funzione dell'organizzazione di queste modalità di interazione. Infine, Gartner prevede che le aziende che utilizzano sistemi di comunicazione e collaborazione Internet-based tenderanno a utilizzare quelli che permettono un'interazione in tempo reale e a livello di gruppo. La società di analisi si spinge a prevedere che, entro il 2010, l'uso delle tecnologie d'instant messaging raggiungerà lo stesso livello di popolarità della posta elettronica. La videoconferenza si sposterà sempre di più sul desktop integrandosi con le tecnologie di Web conferencing, l'instant messaging e la voce su protocollo Ip (Volp).

---