

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO
Graduate School in Social and Political Sciences

DIPARTIMENTO
Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche

CORSO DI DOTTORATO
Economic Sociology and Labour Studies

XXV CICLO

TESI DI DOTTORATO DI RICERCA

***STRATEGIE DI ISTITUZIONALIZZAZIONE DELLE NUOVE PROFESSIONI DEL
WEB: un'analisi del community manager***

DOTTORANDO

GILDA MORELLI

TUTOR

PROF. LUCA SOLARI

COORDINATORE DEL DOTTORATO

PROF. LORENZO BORDOGNA

A.A.
2013-2014

Abstract

The thesis examines the community manager, a new profession that makes use of web 2.0 technologies and expertise on relationship specific skills in the world of the new economy.

Businesses and professionals experimenting with new ways of living jobs with consequent influence on identity, management hierarchies and motivation at work.

The models proposed by Stephen Barley and Paul Leonardi in their respective studies of the work of technicians and on "imbrication" (a pattern for studying the relationship between technology and human action) have inspired the research work of this thesis.

The findings highlight how the technology (material agency) and human actions (human agency) are "imbricated" in a continuous process of reality construction that produces a different experienced professional.

Key words:

Web 2.0; new web professions; community manager; material agency; human agency; imbrication.

La tesi prende in esame il community manager, una nuova professione del web che si avvale di competenze sulle tecnologie 2.0 e di abilità specifiche di relazione nel mutato mondo produttivo.

Le imprese e i professionisti sperimentano nuove modalità di vivere il lavoro con conseguente influenza sulle identità, sulla gestione delle gerarchie, sulla motivazione.

I modelli proposti da Stephen Barley e da Paul Leonardi, nei loro rispettivi studi sul lavoro dei tecnici e sull' "imbrication" (modello di lettura per studiare il rapporto tra tecnologia e azione umana), hanno ispirato il lavoro di ricerca della tesi.

I risultati evidenziano come la tecnologia (material agency) e l'azione umana (human agency) siano "imbricate" in un continuo processo di costruzione della realtà che produce un diverso vissuto professionale.

Parole chiave:

Web 2.0; nuove professioni del web; community manager; material agency; human agency; imbrication.

Indice

CAPITOLO PRIMO - 2.0 il nuovo paradigma collaborativo

- 1.1 Innovazione, gruppi creativi e creatività diffusa pag. 6
- 1.2 Il web 2.0 come new computing utilities pag.11
- 1.3 La broadband internet come GPT (general purpose technology) pag.13
- 1.4 Nuovi modelli di business crescono pag.15

CAPITOLO SECONDO - I social media e l'impresa

- 2.1 La rete (lo spazio virtuale) pag.22
- 2.2 I social media (gli strumenti) pag.23
- 2.3 L'impresa 2.0 (lo spazio fisico) pag.25
- 2.4 L'enterprise social media pag.29

CAPITOLO TERZO - La tecnologia

Introduzione pag.35

TECNOLOGIA E STRUTTURA

- 3.1 I legami tra azione sociale e istituzionalizzazione pag.36
 - Verso un modello generale di azione e istituzione pag.36
 - Una metodologia per studiare la strutturazione pag.41
 - Interpretare il cambiamento istituzionale pag.43
- 3.2 Azione sociale, materialità e potere negli studi costruttivisti pag.44

TECNOLOGIA E LAVORO

- 3.3 Commodification e costruzione del mandato culturale pag.48
 - Volontari e lavoratori pag.48
 - L'interaction order pag.50
 - La commodification del servizio pag.52
 - Commodity e dono pag.54
 - La ricerca sull'Emergency Medical System pag.55
- 3.4 Allineamento tra tecnologia e struttura attraverso i ruoli e i network pag.59
- 3.5 Tecnici al lavoro: evidenze etnografiche per rivalutare le professionalità pag.63
 - Nuove categorie per studiare il lavoro pag.63
 - La figura del tecnico come ideal tipo pag.64
 - La role analysis pag.67

CAPITOLO QUARTO- Il modello teorico di riferimento

Introduzione pag.72

PROFESSIONI E SOCIAL MEDIA

- 4.1 Il concetto di professione pag.74
- 4.2 La nascita del lavoro come comunità occupazionale pag.76
- 4.3 La ricerca di nuovi concetti per identificare le professioni pag.78
- 4.4 L'utilizzo dei social media nelle organizzazioni pag.81

IL MODELLO

- 4.5 Superare il determinismo tecnologico pag.89
- 4.6 Verso un modello strutturale della tecnologia pag.91

4.7 Il dibattito intorno al socio-materialismo	pag. 95
4.8 L'imbrication come modello teorico di riferimento	pag. 99

CAPITOLO QUINTO - Il community manager

5.1 Primo livello di standardizzazione per il community manager	pag.106
- L'IWA e gli skills profiles	pag.106
- Le nuove versioni skills profiles 2012 e 2013	pag.112
5.2 Il community manager in alcune recenti ricerche	pag.121
- US, Francia e Italia	pag.121
- le communities dei community manager	pag.128
5.3 Il community manager nella PA	pag.128

CAPITOLO SESTO - Il coraggio di innovare: la ricerca sui community manager

6.1 Il community manager ora	pag.133
6.2 Definizione del community manager	pag.134
6.3 Nota metodologica	pag.136
6.4 La ricerca sul community manager	
6.4.1 I risultati delle interviste: prima parte, il professionista	pag.138
- La formazione del community manager	pag.138
- La scelta di diventare community manager	pag.141
- Il momento in cui il community manager si considera tale	pag.144
- il community manager si autodefinisce e si presenta	pag.145
- Cosa serve per svolgere bene il lavoro del community manager: i tools del mestiere	pag.150
- La gestione del tempo del Community Manager: la giornata tipo	pag.155
- Le relazioni con altri Community Manager o associazioni Professionali	pag.158
- Percezione del senso di appartenenza ad una comunità professionale (di CM o di professionisti del web in generale)	pag.161
- L'evoluzione del lavoro rispetto a uno due anni prima	pag.163
- Le strategie di riconoscimento e di visibilità	pag.165
- Le strategie di sviluppo della professione	pag.166
- Focus sulle tecnologie usate: quali, come e perché. Quanto la conoscenza degli strumenti della tecnologia pesa sullo svolgimento della professione	pag.168
- Il ruolo dei network personali	pag.170
6.4.2 I risultati delle interviste: seconda parte, l'inserimento nel contesto di lavoro	pag.172
6.4.3 Il punto di vista dell'organizzazione	pag.180

CAPITOLO SETTIMO - Conclusioni. Il lavoro che sono

7.1 Prime conclusioni	pag.185
7.2 Verso i nuovi concetti di identità, potere e motivazione professionale	pag.188
7.3 Dedicato all'organizzazione e al professionista	pag.190

BIBLIOGRAFIA	pag.194
---------------------	---------

CAPITOLO PRIMO - 2.0 il nuovo paradigma collaborativo

- 1.1 Innovazione, gruppi creativi e creatività diffusa
- 1.2 Il web 2.0 come new computing utilities
- 1.3 La broadband internet come GPT (general purpose technology)
- 1.4 Nuovi modelli di business crescono

*quando mutano i paradigmi, il mondo
stesso cambia con essi*

Thomas Kuhn, *La struttura delle rivoluzioni
scientifiche*, 1962

*per poter giungere a scoperte in
campo scientifico occorre la
collaborazione tra
diversi cervelli*

Max Perutz, *Le molecole dei viventi*, 1991

1.1 Innovazione, gruppi creativi e creatività diffusa.

Il mio interesse per l'innovazione e i gruppi creativi risale alla seconda metà degli anni ottanta, quando ho fatto parte di un team di ricercatori interessati a scoprire i possibili modelli organizzativi sui quali questi gruppi si basavano.

La nostra teoria di riferimento per il modello della ricerca era la società post industriale¹, ormai non più fondata sulla standardizzazione della produzione, bensì sull'innovazione e la creatività. Il campo d'indagine si delimitava intorno ad un set di gruppi europei², noti per aver prodotto innovazioni *disruptive* tanto da trasformare i paradigmi fino allora sperimentati.

E' stato così che ho conosciuto a Cambridge il Premio Nobel Max Perutz, al quale si deve la scoperta, insieme a Francis Crick, James Watson e John Kendrew, della struttura dell'acido desossiribonucleico, meglio noto come DNA. Una scoperta che aveva portato una totale rivoluzione nelle discipline della Biologia e della Medicina.

La ricerca, in quegli anni, non conosceva ancora l'utilizzo di uno strumento che avrebbe sconvolto il modo di pensare, di scoprire e di creare: il web interattivo, cosiddetto 2.0.

Questa realtà, all'epoca, accomunava il nostro gruppo di giovani ricercatori al più famoso e pluripremiato gruppo di Cambridge. Nessuno di noi conosceva come fare ricerca utilizzando l'interazione con una moltitudine di altri soggetti mediata da una rete.

L'obiettivo del nostro team era guidato dalla ipotesi di scoprire l'esistenza di modelli organizzativi, possibilmente replicabili, grazie ai quali gruppi di lavoro potevano raggiungere i propri risultati. E, in qualche modo, anche noi facevamo le nostre più modeste scoperte.

I gruppi studiati certamente:

¹ Il termine società post-industriale si deve a Daniel Bell, che nel 1975 pubblica *The post industrial society*, ripreso da lì in avanti da molti autorevoli esponenti. Citiamo, in Francia, Alain Touraine, *La società programmata* e, in Italia, D. De Masi, *L'avvento post-industriale*, Franco Angeli, 1985.

² D. De Masi (a cura di), *L'emozione e la regola*, Laterza 1989.

- non si basavano su regole inflessibili;
- non erano chiusi in una ripartizione rigida tra tempo di lavoro e tempo di non lavoro;
- accettavano che i loro membri potessero sbagliarsi, l'errore faceva parte della ricerca;
- concepivano il proprio lavoro come una passione;
- nutrivano una particolare attenzione all'etica professionale e all'estetica dei luoghi;
- avevano una tensione verso il nuovo e uno stile di leadership partecipativo;
- esercitavano un equilibrio tra anticonformismo e disciplina;
- avevano una libera circolazione delle idee e una apertura massima verso i giovani con i quali stabilivano da subito una totale parità di rapporti (James Watson aveva solo 22 anni quando vince il Nobel insieme ai suoi colleghi più anziani).

Questi fortunati ambienti, però, erano riservati a piccoli gruppi di grandi talenti che avevano accesso a luoghi dove il potere del fare non risiedeva nei network e nelle relazioni, ma nella ricerca e sostegno di una buona idea, a chiunque questa appartenesse, che prima o poi si sarebbe trasformata in originale scoperta.

La nascita e lo sviluppo del web 2.0 ha amplificato e reso possibile un livello di collaborazione inimmaginabile negli anni '50 ai tempi dei lavori di Perutz, ma anche per noi, prima del 2000, ai tempi in cui studiavamo il suo gruppo.

La disruptive innovation arriva all'improvviso nel 2004 quando la rete diventa 2.0, ovvero abilita la connessione e l'interazione di comunità estese e dislocate.

È Tim O'Reilly³ che durante una conferenza in California usa per la prima volta il termine 2.0 indicando un forte cambiamento nelle dinamiche della rete, e del web in genere, caratterizzato da un crescente e inarrestabile livello di interazione tra il sito e l'utente.

“Il web 2.0 è una vera e propria rivoluzione che sta attraversando il settore dell'informatica e il business che gravita attorno a esso. Tutto è favorito dall'utilizzo di Internet come una vera e propria piattaforma applicativa e il tentativo di capire e adottare questo nuovo modello per riscuotere successo in rete. La prima regola per ottenere questo successo è quella di creare applicazioni che sfruttino l'effetto della Rete e acquisiscano benefici dall'utilizzo massivo degli utenti”⁴.

³ Editore, fondatore della O'Reilly Media, sostenitore del software libero e dei movimenti open source.

⁴ <http://radar.oreilly.com/2006/12/web-20-compact-definition-tryi.html>

Figura 1 – Mappa Meme 2.0



Fonte: <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>

La Web 2.0 mappa meme presentata da O'Reilly rappresenta una nuova generazione di applicazioni/siti web che consente anche ai non esperti nuove forme di comunicazione ed espressione.










Sono quindi il cambiamento nei comportamenti sociali (web come strumento di aggregazione) e lo sviluppo tecnologico (tecnologia semplice e a basso costo) che spingono verso soluzioni più interattive e tecnicamente flessibili.

Ma cosa si vede in superficie? Che tipo di applicazioni vengono utilizzate? Quello che si vede e con cui gli utenti interagiscono, attraverso appunto la cosiddetta "navigazione" sulla rete, sono i servizi dei media sociali. Vale a dire:

- piattaforme
- User Generated Contents
- Collaborative technologies

Come si vede nella figura seguente.

Figura 2 - Social Media Services

Social Media Services		Esempi
Social Networking Platforms	permettono agli utenti di comunicare e formare comunità legate da specifici interessi comuni	Web Communities 
		Peer-to-peer networks 
		Social bookmarks 
User-Generated Content Platforms	aggregano i contenuti prodotti o caricati dagli utenti facilitandone la diffusione	Video / Photo / Image Sharing 
		Blogs 
		mash-up 
collaborative technologies / interactive services	facilitano la comunicazione/interazione tra utenti e sistemi e la condivisione della conoscenza	collective intelligence 
		wikis 
		web services 

Facilmente si evince che a caratterizzare le applicazioni web 2.0 sono proprietà: Sociali

- **di espressione:** grazie ad esse l'utente può esprimersi e generare nuovi contenuti;
- **di comunicazione:** ogni nuovo contenuto è facilmente accessibile all'intera comunità di Internet;
- **di networking:** i contenuti sono il risultato dell'interazione tra una comunità di utenti che ha un ruolo attivo nel processo di creazione e commento/condivisione.

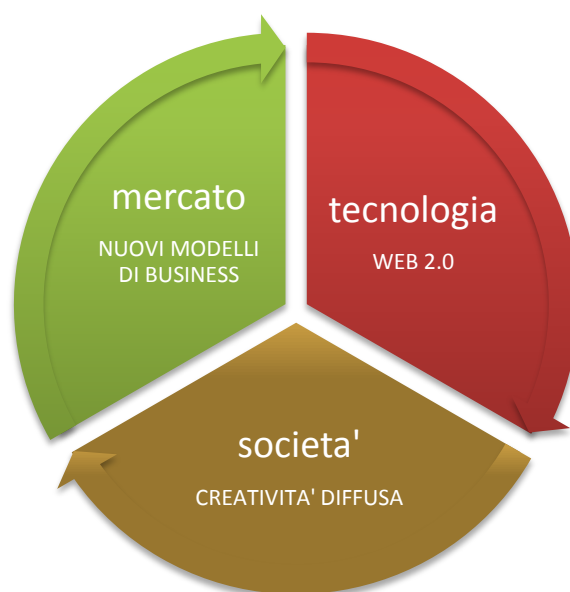
Tecnologiche

- l'accesso alle applicazioni avviene attraverso il web: il browser è sempre l'interfaccia di accesso alle diverse applicazioni;
- nuovi linguaggi di descrizione dei contenuti: dal linguaggio [HTML](#) si passa ai linguaggi [XML](#) e [JavaScript](#) ([AJAX](#) - Asynchronous JavaScript and XML).

Economiche

- la tecnologia abilita un bisogno sociale nuovo e produce nuovi modelli di creazione di valore.

Figura 3- Il contesto



Seguendo l'incrocio tra web come piattaforma di trasmissione e come tessuto connettivo che mette insieme persone e tecnologie, si è fatta sempre più forte la sensazione di assistere a un cambiamento radicale di ambienti e di paradigma.

La facilità d'uso delle tecnologie web, i bassi costi di accesso e la pervasività della rete diventano nuovi spazi di scambio. Si producono nuovi contenuti e servizi prima d'ora non immaginabili.

Per i prossimi anni, semplici previsioni assieme a sofisticate analisi hanno prefigurato grandi cambiamenti globali. Secondo gli esperti del web, ci troveremo di fronte a una trasformazione sociale, culturale, economica e politica degli ecosistemi.

Qualcuno l'ha definita "terza rivoluzione industriale"⁵.

Assisteremo alla convergenza tra regimi energetici e della comunicazione, la continua ascesa dei combustibili fossili e il progressivo deteriorarsi dell'ecologia della Terra sono i fattori che condizioneranno tutte le decisioni politiche ed economiche nel prossimo cinquantennio. Ogni governo dovrà esplorare nuovi modelli energetici e economici nell'intento di raggiungere l'obiettivo il più vicino possibile allo zero di emissioni di carbonio. Ma i grandi cambiamenti nella storia del mondo, dice Rifkin, si sono sempre verificati quando i regimi energetici hanno potuto convergere con nuovi regimi di comunicazione. I tre pilastri della terza rivoluzione industriale alla base del nuovo paradigma economico sono: l'energia rinnovabile, le tecnologie di accumulazione e le reti intelligenti.

Forme rinnovabili di energia – solare, eolico, idroelettrico, geotermico, moto ondoso e biomasse – con i necessari metodi di accumulazione – per facilitarne la conversione in un servizio affidabile – avrà necessità di riconfigurare le reti energetiche secondo gli schemi di internet per permettere alle imprese e all'utenza privata di produrre la propria energia e di scambiarla. A gestire questi

⁵ Rifkin J., *La terza rivoluzione industriale*, Mondadori, Milano, 2011

cambiamenti epocali-globali saranno: community e piattaforme diffuse, IP based a larghissima banda, capaci di interagire tra loro e che daranno vita ad organizzazioni flessibili animate da supereroi con capacità di computing reticolare possente.

In tale prospettiva, il web 2.0, il cui aspetto rivoluzionario risiede nella possibilità di mettere in relazione una moltitudine di cervelli, ha offerto per la prima volta all'umanità la possibilità di sperimentare ciò che James Surowieki ⁶ ha definito *wisdom of the crowd*, la saggezza della folla.

L'espressione non è nuova alle scienze umane. Infatti, fin dai primi del '900, gli studi di Francis Galton ⁷, cugino di Charles Darwin, avevano posto le basi per la teoria secondo la quale una massa di individui comuni sarebbe in grado di fornire una risposta adeguata e valida a una domanda, più di quanto non sarebbe stato in grado di fare un grande ma unico esperto.

Solo in seguito alla diffusione massiccia della tecnologia abilitante del 2.0 la *wisdom of the crowd* diventa una realtà espandibile e virale, trovando un'applicazione potente e inarrestabile su determinati siti e progetti che si sono fondati su di essa. Si pensi alla forza di Wikipedia, o altri siti similari, costruiti grazie al contenuto generato dagli utenti, meccanismo denominato anche *collective intelligence*. Pierre Lévy⁸, che ne ha coniato il termine, ha definito la *collective intelligence* come un'intelligenza distribuita ovunque, continuamente valorizzata, coordinata in tempo reale, che porta a una mobilitazione effettiva delle competenze. Questa intelligenza abilita un pensiero trans personale e continuo, permette di pensare insieme in modo cooperativo mettendo in comune le proprie risorse.

Nella società immaginata da Lévy, le abilità e le competenze umane sono in collegamento costante e agevolano il meccanismo di disfacimento di gerarchie, dipendenze o sottomissioni ad autorità tradizionali. L'etica sociale di riferimento è quella dell'ospitalità, l'estetica è, invece, quella dell'invenzione. Nasce così la piattaforma per lo sviluppo di una creatività diffusa.

1.2 *Il web 2.0 come new computing utilities*

A gestire i cambiamenti epocali-globali sono sempre più community e piattaforme diffuse, IP based a larghissima banda, capaci di interagire tra loro e che danno vita ad organizzazioni flessibili con capacità di computing reticolare possente.

Il web 2.0, in tale prospettiva, si materializza come estensione intelligente del vivente e sintesi di *bios* e *technè*. Infatti, è proprio dalla combinazione di bisogni fisici e sociali, da una parte, e abilitazione tecnologica, dall'altra, che la collettività diventa più intelligente.

⁶ Surowiecki, J., *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*. Doubleday, 2004.

⁷ Galton, F., "Vox Populi", *Nature*, March 7, 1907.

⁸ Lévy P., *L'intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*, Feltrinelli, 1996.

Il tessuto connettivo, che sta sotto il sistema sociale e produttivo della popolazione, la Silicon Valley l'ha definita "cloud".

Siamo avvolti da una nuvola di sensori, terminali, smart-phone, pc, oggetti e soggetti di computing power, e non ci facciamo neanche più caso tanto fa parte del nostro quotidiano.

Qualche anno fa Nicholas Carr offre una lettura interessante di quanto stava accadendo. Nel 2003, infatti, esce un suo articolo sulla Harvard Business Review dal titolo esplicito: *'IT Doesn't Matter'*. L'articolo, e il suo successivo libro ⁹, scatenano un dibattito che sconfinava ben oltre il settore dell'Information Technology. La tesi di Carr è lapidaria: l'information technology è basilare per il business e la vita quotidiana, ma non è più in grado di dare vantaggi competitivi.

Nel 1936, il matematico Alan Turing¹⁰ aveva posto le basi del modello teorico per il primo moderno computer "digitale", o meglio aveva sostenuto l'idea di ciò che sarebbe stato il moderno computer digitale, programmabile con un software. In una parola aveva posto le basi per quello che Carr chiama l'*Universal Computing Machine*".

Gli unici impedimenti dell'Universal Computing Machine erano ai tempi di Turing la capacità della memoria e la velocità di connessione necessaria alla rete per trasportare e restituire i risultati di calcolo. Problemi man mano risolti nel tempo.

È ancora Carr, in un suo successivo lavoro ¹¹, a dare il benvenuto alla nuova *Word Wide Computer*. Realtà, tra cui Google, Microsoft e Amazon, diventano "centrali dell'IT", e insieme formano una rete, il World Wide Computer appunto, che collega case, aziende e laboratori in un'unica entità dai poteri enormi. Tale scenario promette grandi economie di scala, e quindi più efficienza, sicurezza ed enormi capacità elaborative. È interessante l'analogia che Carr opera con l'avvento della rete elettrica.

Un secolo prima le aziende avevano smesso di prodursi in proprio l'energia, e la rete elettrica condivisa aveva permesso la nascita di un nuovo settore industriale, la riduzione dei costi e la radicale trasformazione della vita di tutti.

Erano state una serie di innovazioni tecnologiche in diversi campi a permettere un'unica grande rivoluzione per lo sviluppo di una nuova era. Il trionfo di questa nuova era non avvenne per fattori tecnologici, ma per fattori economici. Di fatti, attraverso la fornitura di energia su una rete molto ampia erano state possibili le economie di scala. In breve tempo, una larga fetta della popolazione avrebbe potuto permettersi l'energia elettrica.

L'elettricità cambiò il modo di vivere delle persone, fino a trasformarlo radicalmente e avvicinarlo al modello odierno.

Qualcosa del genere, dice Carr, avviene nel mondo dell'IT. Le *new computing utilities*, grazie alla disponibilità di banda larga, possono connettere i propri clienti ai propri servizi e, grazie a grandi economie di scala, diminuiscono i costi e l'accesso diventa universale. Ci troviamo, all'epoca in cui Carr scrive il suo libro, il 2008, alle prime fasi di una trasformazione cruciale nella natura dell'IT.

Si passa da qualcosa di cui le singole persone e le aziende fruivano localmente, tramite macchine e software installati presso le proprie case e sedi di lavoro, a

⁹ Carr N., *IT doesn't matter*, Harvard Business Review, May 2003.

¹⁰ Turing A.M., *Computing machinery and intelligence*. Mind, 59, 433-460, 1950.

¹¹ Carr N., *The big switch: rewiring the World from Edison to Google*, W.W. Norton, 2008.

un modello di pubblica utilità, dove molte funzioni IT venivano fornite da grandi centri, sparsi ovunque, via internet. Uno scenario molto simile al secolo precedente, quando l'avvento della rete elettrica aveva cambiato il mondo.

1.3 *La Broadband Internet come General Purpose Technology*

Sono ovvie le differenze tra il modello della rete elettrica e quella del computing, ma ci sono anche molte similitudini, come ad esempio quello che gli economisti chiamano *General Purpose Technology*, GPT, più semplicemente l'abilità di generare enormi economie di scala.

L'elettricità del secolo precedente e il computing di dieci anni fa avevano un modello simile sottostante: potevano trasportare capacità (di energia o di calcolo) con efficienza da lunghe distanze grazie ad una rete.

La broadband internet diventava così la nuova global "grid". Col crescere della potenza dei microchips, cresceva la massiccia rete di impianti di information processing. La potenza del computing dava voce alla public internet. Netscape e Explorer diventavano free e velocizzavano l'uso del web.

Nasceva Napster che chiudeva i battenti nel 2001. Ma chiudeva lasciando intravedere un nuovo modo di vivere e fare business: l'attitudine alla condivisione, il *power of collaboration*. L'elemento sociale disruptive che avrebbe cambiato il paradigma di riferimento di ogni modo di fare business.

Così come nella mente di Thomas Edison erano nate le invenzioni che avevano portato all'utilizzo dell'elettricità come utility, ma non erano state sufficienti a fare in modo che l'elettricità diventasse un bene pubblico comune, anche nel mondo del web, sostiene Carr, bisogna aspettare del tempo.

Edison aveva avuto bisogno dell'ingegno di Samuel Insull, che aveva pensato alla produzione di massa di elettricità e alla nascita di una national grid per trasportare l'energia in tutto il Paese; aveva avuto bisogno di Parson, che aveva inventato la turbina a vapore permettendo l'economia di scala; di Tesla, che inventava il meccanismo di corrente alternata consentendo l'economia nella distribuzione su larga scala e su grandi distanze.

I computer, similmente, diventano la nuova GPT grazie a diversi fattori. Primo, Turing aveva posto le basi per il modello teorico del computer digitale; secondo, il disaccoppiamento tra l'hardware, la macchina, e il software, il linguaggio di programmazione, attraverso il sistema operativo permetteva di risolvere qualsiasi tipo di problema modificando solo una parte, il software; terzo, le intuizioni di due professori dell'università della Pensilvania, Presper Eckert e John Mauchly che, grazie alla nascita del microprocessore, permettevano il passaggio epocale dai mainframe delle grandi corporation a una diffusione sociale capillare.

Bisogna aspettare però il 1975, la nascita di Microsoft, per la vera "democratizzazione" del computing.

I vecchi mainframe si trasformano in nuovi grandi data center per lo storage dei dati. I personal computer agiscono come "client" di servers condivisi. Nasce quello che ancora oggi conosciamo come "client-server computing".

Nei 30 anni successivi Microsoft diventa la prima azienda al mondo.

Due intuizioni - la legge di Moore "il potere dei microprocessori duplica al massimo ogni due anni" e quella di Grove "la rete TLC, la banda, duplica ogni secolo" - ci hanno spiegato come la capacità di processare i dati sia cresciuta in maniera esponenziale rispetto alla capacità delle reti di telecomunicazioni.

È il web che però arriva a stravolgere le cose. I dati diventano trasferibili a una velocità inimmaginabile e a prezzi molto bassi.

Il 25 ottobre del 2005 lo stesso Bill Gates al meeting con il suo top management lancia l'allarme che lo sviluppo dell'utility computing è una grande minaccia al business tradizionale di Microsoft. Il software, prevede Gates, non sarà più qualcosa che le persone dovranno installare nei propri PC, ma sarà una utility che le persone riceveranno grazie ad internet. La nuova ondata sarà davvero *disruptive*.

Nello stesso anno, Google, in un luogo chiamato The Dalles in nord Oregon per due milioni di dollari acquisisce un enorme sito dove pone le basi per un gigantesco *data processing plant*. E non solo, Google inizia a costruire simili siti in molti altri luoghi in tutto il mondo.

Questa diventa la prima importante tappa per la nuova Google. I sistemi sono semplici ma molto sicuri perché garantiscono il re-instradamento in caso di errori, sono capaci di minimizzare i costi di consumo di energia e capaci di operare attraverso sistemi operativi Linux, ovvero open. I data center - ognuno dei quali contiene uno o più "cluster", ovvero un pool di risorse di calcolo dedicate - sono inoltre collegati fra loro con la public internet attraverso un'eccellente rete in fibra ottica.

Ma l'elemento più importante che tiene insieme tutto il sistema è il software proprietario Google che coordina, ad un solo livello, tutti i server in un cluster e, ad un livello superiore, tutti i cluster in tutti i centri dell'azienda.

Nei suoi database Google mantiene una copia virtuale dell'intera internet continuamente aggiornata dallo stesso web copiando i contenuti di miliardi di nuove pagine man mano scoperte. Tutto questo grazie al suo software. Un set di algoritmi segreti analizza tutte le pagine per creare un indice onnicomprensivo del web con ogni pagina classificata in base alla rilevanza della parola cercata. L'indice è replicato in ciascun cluster.

Quando si cerca una parola in Google, il software lo invia ad un cluster dove è simultaneamente controllato da centinaia di migliaia di server. E siccome ciascun server deve solo comparare una parola con una piccola porzione di un intero indice, questo tipo di processo parallelo procede molto più velocemente di un singolo computer che deve comparare la parola cercata con un intero indice.

Il software raccoglie e sintetizza tutte le risposte dai server, ordina le pagine in base alla loro rilevanza e spedisce i risultati al computer richiedente. Il tutto in poche frazioni di secondo. Ogni possibile sbaglio di un computer o un suo componente è aggirato da migliaia di altri componenti rendendo il sistema praticamente inattaccabile e preciso.

Google ha creato un business totalmente diverso dagli altri, costruendo i propri computers e utilizzando open source software. Ha espanso la sua computing utilità. Così ha potuto dedicare investimenti e risorse alla creazione di nuovi servizi, dalle mappe all'acquisizione di You Tube ai Google Apps, e tutto quello che oggi è l'impero Google.

Ho raccontato la versione di Nicolas Carr perché ritengo che sia stata una lettura originale e veritiera dell'infalibile successo e diffusione del web 2.0.

Qui mi interessava sottolineare un aspetto che ritengo cruciale per capire la tecnologia alla base delle professioni del web. La sua nascita e il suo sviluppo attraverso la collaborazione e l'intuito di molti cervelli, unita alla sua apparente semplicità di utilizzo, nasconde una serie di meccanismi complessi e nascosti ai fruitori dei servizi che si sono costruiti su di esso.

Lo stesso Nicolas Carr in una recente riflessione ¹² si chiede se Google ci renda più stupidi. In realtà, mentre internet ci aiuta non poco la vita, forse ci sacrifica la nostra capacità di leggere e pensare profondamente. Il pensiero umano è stato plasmato nei secoli da strumenti della mente - dall'alfabeto, alle mappe, alla stampa, all'orologio, al computer. Il nostro cervello muta a seconda delle esperienze che facciamo. Così tecnologie, che usiamo per trovare, archiviare e condividere le informazioni, possono letteralmente reindirizzare i nostri percorsi neurali.

Se il libro stampato è servito a focalizzare la nostra attenzione, promuovendo il pensiero profondo e creativo, internet favorisce la rapidità, il campionamento distratto di piccoli frammenti di informazioni da molte fonti. Diventiamo sempre più abili a scansione e scrematura, ma rischiamo di perdere la nostra capacità di concentrazione, contemplazione e riflessione.

Un pensiero, questo, condiviso da molti pensatori contemporanei. Zygmunt Baumann ad esempio sostiene che troppe informazioni senza capacità di ricordarle ci toglie l'abilità al pensiero di lungo termine. Oggi si tende a riprodurre il modello che meglio conosciamo, ovvero il consumismo, anche nella fruizione della cultura e della conoscenza. Non abbiamo bisogno di immagazzinare informazioni nel nostro cervello, per questo ci sono i datastore. Questo però può nuocere alla creatività umana, in quanto basata sul confronto valutativo che non può essere ingabbiato in una comunità virtuale. La rete facilita la vita ma fa evitare il dibattito critico con gli altri. La vita off line è diversa, è ricca di incompatibilità vissute, di antagonismi e diversità, che nella vita on line vengono appiattite.¹³

1.4 Nuovi modelli di business crescono

Nel 2002, Amazon crea una nuova società, Amazon Web Services, con un'offerta davvero straordinaria. Apre il proprio sistema software e offre ai clienti la possibilità di utilizzare i computers di Amazon per svolgere autonomamente i propri servizi. Nel marzo 2006, lancia S3, Simple Storage Solution. In luglio dello stesso anno lancia Simple Queue Service per digital messaging. In agosto lancia EC2, Elastic Compute Cloud permettendo ai propri clienti di servirsi dei sistemi di Amazon per far girare i propri programmi software al costo irrisorio di 10 centesimi di dollaro per ora per computer. E non di semplici computer, ma del

¹² N. Carr, *The swallow: what the internet is doing to our brains*, Norton &C., New York, 2011

¹³ Baumann Z., Conferenza *Meet the Media Guru*, Milano, Teatro Dal Verme, 9 ottobre 2013

moderno all'avanguardia sistema di computer di Amazon. L'effervescenza di strutture come Amazon apre la strada a un nuovo modo di fare business.

Tutto quello che è digitale inizia a diventare potenzialmente gratuito per l'utente finale. Questo non vuol dire che non esiste più un modello di business, ma che si intravede la possibilità di fare profitto in maniera diversa: non paga più chi consuma, ma qualcun altro, ad esempio la pubblicità.

L'utilizzo pressoché gratuito dei contenuti della rete apre poi un capitolo a parte per quanto riguarda la legislazione del copyright, ma di questo parliamo dopo.

Chris Anderson ci spiega, in un suo lavoro del 2008¹⁴, che gli embrionali modelli di business della rete sono riconducibili a due fattori:

- un nuovo modello di business realizzato proprio dal web che non vede più due attori, venditore e compratore, ma tre, uno solo dei quali sborsa denaro: il pubblicitario, che gode del mercato creato dall'interdipendenza fra venditore e compratore.
- uno spostamento verso il gratuito come una ricchezza generatrice di tante altre.

In "Free!"¹⁵, infatti, Anderson profetizza l'emergere della cultura del gratuito in rete e, più in generale, in molti settori del business (la definisce *free-economics*).

Già prima di Internet avevamo familiarizzato con modelli economici in cui prodotti e servizi venivano ceduti gratuitamente: è il caso del cellulare regalato in cambio della sottoscrizione di un abbonamento e di alcuni altri esempi.

Ma erano fenomeni marginali, che ora in rete acquistano una centralità del tutto nuova. Tutto ciò che riguarda i network digitali subisce immediatamente un abbassamento dei costi. Il gratis non è più soltanto un'opzione, ma una destinazione inevitabile.

Dal web nascono nuove modalità di business. Non solo raccolta pubblicitaria attraverso i banner. Si pensi alle tante vie alternative per attrarre l'attenzione dell'audience ad un certo servizio.

Molti media e business online non sono basati su costi alti per creare qualcosa di valore, ma su costi marginali per la loro distribuzione verso i consumatori. L'advertising è certamente la grande parte del "media business model", ma c'è anche dell'altro. Anderson fornisce una lista di revenue models tutti basati intorno al concetto di *free o almost-free content*:

- **CPM ads** ("cost per thousand views"; banner ads online and regular ads in print, TV and radio)
- **CPC ads** ("cost per click"; think Google ads)
- **CPT ads** ("cost per transaction"; you pay only if the customer brought to you from a media sites becomes a paying customer)
- **Lead generation** (you pay for qualified names of potential customers)
- **Autoresponder Memberships** (people pay for email)
- **Subscription revenues**
- **Affiliate revenues** (e.g., Amazon Associates)
- **Rental of subscriber lists**

¹⁴ Anderson C., *Free: How Today's Smartest Businesses Profit by Giving Something for Nothing*, Hyperion, New York, 2009.

¹⁵ Anderson C., 2009, cit.

- **Sale of information** (selling data about users--aggregate/statistical or individual--to third parties)
- **Licensing of brand** (people pay to use a media brand as implied endorsement)
- **Licensing of content** (syndication)
- **Getting the users to create something of value for free and applying any of the above to monetize it.** (Like Digg or our own Reddit)
- **Upgraded service/content** (ed: aka "freemium")
- **Alternate output** (pdf; print/print-on-demand; customized Shared Book style; etc.)
- **Custom services/feeds**
- **Live events**
- **"Souvenirs"/"Merchandise"**
- **Co-branded spinoff**
- **Cost Per Install** (popular with top Facebook apps who can help others get installs)
- **E-commerce** (selling stuff directly on your website)
- **Sponsorships** (ads of some sort that are sold based on time, not on the number of impressions)
- **Listings** (paying a time based amount to list something like a job or real estate on your website)
- **Paid Inclusion** (a form of CPC advertising where an advertiser pays to be included in a search result)
- **Streaming Audio Advertising** (like radio advertising delivered in the audio stream after a certain amount of audio content has been delivered)
- **Streaming Video Advertising** (like streaming audio but in video)
- **API Fees** (charging third parties to access your API)

Come è stato possibile tutto questo? Ripercorrendo a ritroso i lavori di Anderson, nel 2004, aveva portato alla ribalta della rete un altro termine: the long tail.

In un articolo della rivista Wired, da lui diretto, Anderson analizza il concetto che successivamente amplia nel libro pubblicato nel 2006.¹⁶

La "coda lunga" è una nota caratteristica di alcune distribuzioni statistiche, in cui una popolazione di grande ampiezza è seguita da popolazioni, a più bassa frequenza, che decrescono gradatamente.

L'intuizione di Anderson è che la cultura ed economia si stanno spostando dai prodotti e mercati di massa, situati al culmine della curva della domanda, verso un vasto numero di nicchie, una massa di prodotti e di mercati, situata nella coda della curva.

Il punto di partenza dell'autore è quello che lui chiama la "tirannia dello scaffale": ovvero, la distribuzione moderna, al fine di massimizzare la sua efficienza in proporzione allo spazio disponibile è costretta ad escludere a priori una grande quantità di prodotti e di varianti.

Ma la rete sta rendendo possibile la coda lunga: a valle dalla curva di quei prodotti con alti volumi di vendita, e che si trovano normalmente nella distribuzione tradizionale, ci sono migliaia di oggetti con mercati di nicchia ma che sommati assieme generano valori economici significativi.

Questo processo è reso anche possibile da alcuni altri fattori, primo fra tutti la possibilità per amatori (o piccoli produttori) di creare con costi irrisori il proprio prodotto e diffonderlo facilmente e a basso costo nella rete.

¹⁶ Anderson C., *The long tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, Hyperion, New York, 2006

A ciò si somma il potere dei filtri: sul web si possono combinare infinite modalità di ricerca e dunque ciascuno, nella varietà, quasi infinita, presente sui siti, può trovare realmente quello che cerca. Tutto questo porta alla revisione della classica legge di Pareto dell'80/20: nei mercati a coda lunga tale classica sproporzione si riduce, soprattutto quando passiamo dalla valutazione dei fatturati generati a quella dei profitti effettivi e del margine.

Nel 1897 Vilfredo Pareto scopriva come in Inghilterra la distribuzione della ricchezza fosse diseguale: circa il 20% della popolazione deteneva l'80% della ricchezza complessiva del paese. Confrontando il risultato ottenuto con altre nazioni, il rapporto restava più o meno lo stesso¹⁷. Nel 1949, George Zipf, linguista dell'università di *Harvard*, notava che lo stesso principio era applicabile al lessico usato dalle persone, alla frequenza d'uso delle parole nei testi¹⁸.

Questo tipo di distribuzione, chiamata in seguito anche *distribuzione paretiana* o *power law* è stata applicata a diversi campi del sapere, dalla statistica demografica ai processi industriali. Le distribuzioni *power-law* sono asintotiche, tendono a zero senza mai raggiungerlo: vuol dire che la curva continua all'infinito per questo è chiamata "curva a coda lunga". Da qui deriva il nome della teoria.

La condizione si riferisce nello specifico alla parte gialla del grafico delle vendite sotto riportato, che mostra una curva di domanda standard, la parte rossa della curva rappresenta i mercati di massa, che hanno dominato l'economia e la cultura per gran parte dell'ultimo secolo. La parte gialla è quella delle nuove nicchie, che hanno una crescita inarrestabile e potenzialmente infinita.

Figura 4- Il nuovo mercato



Fonte: *The long tail*

I consumatori gravitano verso i prodotti di nicchia perché soddisfano meglio i loro specifici interessi, sempre più individuali e meno massificati.

Questi prodotti, caratterizzati da bassa domanda/bassi volumi di vendita, superano, di diversi ordini di grandezza, il numero delle offerte principali e possono, nel loro insieme, raggiungere una quota di mercato superiore a quella

¹⁷ Vilfredo Pareto. *Cours d'Économie Politique Professeé a l'Université de Lausanne*. Vol. I, 1896; Vol. II, 1897.

¹⁸ Zipf G.K., *Human Behaviour and the Priciple of Least-Effort*. New York: Hafner, 1972

dei relativamente pochi prodotti “bestseller”, a condizione che le scorte o il canale distributivo siano abbastanza grandi e a basso costo.

Mentre i modelli di business tradizionali devono ignorare questi piccoli mercati, con le nuove tecnologie e il conseguente calo dei costi di produzione, magazzino e distribuzione – grazie ai canali di vendita creati da internet -, i beni e servizi a target ristretto possono diventare economicamente attraenti, aprendo aree di profitto finora non disponibili, e riducendo di conseguenza la domanda per i prodotti di massa.

Alcuni degli internet business di maggiore successo hanno fatto leva sulla coda lunga, per citarne alcuni, eBay, Yahoo!, Google, Amazon, iTunes Store.

La long tail può avere importanti implicazioni anche per la cultura: perché va incontro ai gusti delle minoranze, offre ai singoli più ampia scelta, e quindi migliora il livello culturale di una società.

Infatti, dal 2000 circa in poi, la cultura di massa ha iniziato la discesa: la musica non si concentra più intorno a pochi hit, ma grazie all'iPod e all'MP3 c'è più offerta e domanda che in passato; gli ascolti si spostano sempre più verso un numero ampio di nicchie più piccole; in televisione la quota di mercato dei principali show, della programmazione di prime time, è caduta, e c'è una frammentazione del pubblico. C'è un cambiamento culturale che va verso le nicchie: i consumatori diventano più informati sulle scelte disponibili e sviluppano un gusto più discriminante, puntando verso prodotti di nicchia. Ciascuno sulla base delle proprie esigenze può scegliere prodotti personalizzati.

Il nuovo gusto è quello basato sul passaparola. Nel vecchio mondo dei mass media, l'influenza, il potere, si misurava sull'audience. Oggi invece si misura l'influenza tramite il rank, nell'ordine di pagina di Google.

Figura 5 - Le tre forze della coda lunga in sintesi

Forza	Attività	Esempio
Democratizzazione della produzione	Inventori e produttori della coda lunga	Videocamere digitali, software di editing audio e video, strumenti di gestione blog
Democratizzazione della distribuzione	Aggregatori della distribuzione	Amazon, eBay, iTunes
Collegamento tra offerta e domanda	Filtri della coda lunga	Google, blog, Rhapsody; raccomandazioni e selezioni best seller

Fonte: *The long tail*, cit.

In quasi tutti i mercati esistono più prodotti di nicchia che *hit*. I primi continuano a crescere vertiginosamente grazie al diffondersi di tecnologie per la produzione di contenuti in maniera economica, quello che Anderson definisce (fig.5) la “democratizzazione degli strumenti produttivi”: chiunque può creare e produrre qualcosa e farlo conoscere in rete. Siamo, per dirla con le parole

di Tapscott e Williams¹⁹, nell'era dei *prosumers* (mash up di producers e consumers).

Con il web 2.0 i consumatori passivi si trasformano in produttori attivi. Il compenso che c'è dietro non sempre è il denaro, ma una merce di scambio oggi più preziosa: la reputazione. Reputazione personale e dei brand associati ai prodotti o servizi che vengono scambiati. Il "passaparola" diventa uno strumento potente e veloce di reputazione on line²⁰.

I consumatori diventano un punto di riferimento per altri consumatori e il meccanismo diventa virale.

Gli strumenti produttivi si democratizzano, produzione e consumo non sono separati ma uniti da un'ampia area di overlapping, sempre più visibili attraverso partnership, co-creatività del consumatore.

La nuova rivoluzione produttiva invade con forza la società e dopo aver sovvertito il mondo dei bit – e quindi l'industria della musica, dei video e l'editoria – la cultura digitale trasforma anche gli oggetti fisici.

E come nella prima rivoluzione industriale fu una macchina, quella a vapore, a innescare un cambiamento epocale, anche in questo caso c'è di mezzo una macchina: la stampante 3D, che consente di imprimere oggetti come si stamperebbe un foglio, dando vita alla "fabbrica personale".

È questo l'ultimo importante annuncio di Chris Anderson in un libro ²¹ che spiega come, nel prossimo decennio, gli innovatori più brillanti, coloro che hanno "visioni" di nuovi prodotti in grado di cambiare il futuro, non dovranno più affidare ad altri la realizzazione delle loro idee, ma potranno produrre e distribuire da soli, sfruttando il web e le nuove tecnologie e capovolgendo il mondo della produzione industriale.

Alla base di questa rivoluzione oltre alle stampanti 3D, ci sono tutti i principali trend nati in rete, la *peer production*, il *crowdsourcing*, il *crowdfunding*, ²² che permetteranno a chiunque di finanziare e produrre qualsiasi cosa a costi bassi.

Tante piccole fabbriche personali, dunque, e un movimento inarrestabile di piccoli artigiani digitali che soppiantano la produzione di massa e, grazie alla creatività diffusa, sono ora in grado di generare valore.

¹⁹ Tapscott D. e Williams A.D., *Wikinomics: how mass collaboration change everything*, New York, 2006. Il termine "prosumers" è però stato coniato da Alvin Toffler molti anni prima nel 1980, come detto più avanti nel secondo paragrafo del capitolo secondo.

²⁰ Dellarocas C. (2003). *The Digitalization of Word-of-Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms*. MIT Sloan Working Paper No. 4296-03. <http://ssrn.com/abstract=393042> or doi:10.2139/ssrn.393042

²¹ Anderson C., *Makers, the new industrial revolution*, Crown Publishing Group, New York, 2012

²² Pais I., *La rete che lavora*, Egea, Milano, 2013

CAPITOLO SECONDO- I social media e l'impresa

- 2.1 La rete (lo spazio virtuale)
- 2.2 I social media (gli strumenti)
- 2.3 L'impresa 2.0 (lo spazio fisico)
- 2.4 L'enterprise social media

*Per me il supplizio maggiore sarebbe
quello di essere solo in Paradiso*

Johann Wolfgang von Goethe

2.1 La rete (lo spazio virtuale)

Se è vero che, come peraltro già scriveva Goethe in un' altra epoca, che il bisogno di socialità e condivisione sia sempre più evidente nel genere umano, di certo oggi la tecnologia 2.0 ne ha reso possibile una soddisfazione piena e veloce.

La rete è infatti una struttura organizzata complessa capace di far interagire diversi soggetti, che nel linguaggio tecnico vengono definiti nodi. Il concetto di rete è stato utilizzato nel tempo da molte discipline per studiare i fenomeni complessi, in ambito sociale la struttura a rete ha avuto un utilizzo amplificato in conseguenza allo sviluppo e adozione delle nuove tecnologie 2.0.

Una rete è fatta di punti forti, gli hub, e di punti deboli. La forza dei legami deboli è una ipotesi avanzata da Mark Granovetter²³ per sostenere l'idea che i legami (relazioni) deboli siano più importanti di quelli forti e radicati quando si parla di ricerca di lavoro. La società è infatti strutturata in cluster altamente connessi, o cerchie molto ristrette, fatte di relazioni forti e di legami deboli. Sono i legami deboli che fanno da ponte verso l'esterno e che ci permettono di entrare in contatto con altri gruppi. Questi legami svolgono una funzione critica nell'intermediazione e svolgono un ruolo fondamentale nell'aprire la comunicazione ad altri mondi sociali costruendo nuove opportunità. Sono questi legami deboli che consentono di alimentare il tessuto sociale. La teoria dei legami deboli è da inserire in un approccio sociologico fondato sul concetto, ripreso poi da Karl Polanyi²⁴, di *embeddedness* che definisce il radicamento delle attività economiche nella società: la produzione, la distribuzione ed il consumo di beni e servizi dipendono sempre più da fattori sociali e culturali, le abitudini, il senso di responsabilità e la reciprocità verso gli altri. Ne deriva che le relazioni personali sono integrate in reti sociali che generano fiducia e che creano relazioni di scambio diverse da quelle della razionalità economica classica.

Le reti pervadono la realtà. Internet e il World Wide Web, le reti di economia, le reti di trasmissione, le reti televisive, le reti di aziende, le reti terroristiche, l'immagine della rete penetra la cultura contemporanea in ogni settore. Ma che cosa si intende esattamente per rete? Quali sono i diversi tipi di reti? E in che modo il loro utilizzo influisce sulla vita e il lavoro delle persone? Negli ultimi anni, un gruppo eterogeneo di scienziati, tra cui matematici, fisici, informatici, sociologi e biologi, hanno cercato, ognuno dal proprio punto di vista, di rispondere a queste domande fondamentali, parlando di una "scienza delle reti".²⁵

²³ Granovetter M., *The Strength of Weak Ties*, American Journal of Sociology, Vol. 78, No. 6., May 1973, pp 1360-1380

²⁴ Polanyi K. *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*, Boston, MA, Beacon Press, rist. 2001.

²⁵ Mark Newman, Albert-László Barabási, & Duncan J. Watts, *The Structure and Dynamics of Networks*, Princeton University Press, New Jersey, 2006

Una scienza che affonda le sue radici nella Matematica da cui si espande in molti altri campi del sapere con un particolare successo nelle applicazioni nelle ricerche sociologiche.

Nella sua forma più semplice, una rete non è altro che un insieme di elementi discreti (i vertici), e un insieme di connessioni (i bordi) che collegano gli elementi, tipicamente a coppie, rappresentati da qualsiasi soggetto (persone e relazioni umane), oggetto (computer e linee di comunicazione).

Partendo dalla teoria dei grafi, che è in grado di descrivere le principali caratteristiche topologiche della rete con molta chiarezza e un elevato grado di conservazione delle variabili, la scienza della rete ha trovato probabilmente le sue maggiori e più proficue applicazioni in sociologia oggi nell'era dei social networks.

La Social Network Analysis e la Dynamic Network Analysis sono gli strumenti teorici e metodologici per lo studio delle reti sociali. A partire dagli anni 1950, in risposta al crescente interesse per i metodi quantitativi in sociologia e antropologia, il linguaggio matematico della teoria dei grafi è stato cooptato dagli scienziati sociali per decifrare i dati provenienti da studi etnografici.²⁶

Gran parte della terminologia della social network analysis – la centralità dell'attore, la lunghezza dei percorsi, le cricche, i collegamenti dei componenti, e così via – è stata presa in prestito dalla teoria dei grafi, o adattata da essa, per definire i concetti tipici quali questioni di status, l'influenza, la coesione sociale, i ruoli e le identità nei social network. Le proprietà strutturali delle reti, in particolare la loro connessione, sono collegate alle caratteristiche comportamentali di un fenomeno sociale o culturale e come oggetti stocastici e non deterministici possono essere rappresentate in termini di distribuzione di probabilità.

La nuova scienza delle reti si distingue dal precedente paradigma in tre modi: (1) concentrandosi sulle proprietà delle reti del mondo reale, quindi analisi teorica ma anche pratica; (2) le reti non sono statiche, ma evolvono nel tempo secondo le varie regole della dinamica; (3) le reti non solo sono oggetti topologici, ma aiutano a stabilire il frame entro cui i sistemi dinamici sono costruiti.

2.2 I social media (gli strumenti)

Interazione e condivisione sono i bisogni sociali alla base dello sviluppo del web 2.0. Gli scambi tra utenti in maniera immediata e libera sono abilitati dai *social media*, ovvero dalle strutture portanti del web. Col termine social media si intendono mezzi di comunicazione di massa quali blog, wiki, social network, forum: piattaforme web che si configurano come ambienti di comunicazione che gli utenti utilizzano per dare vita ad un sistematico e continuo processo di scambio interattivo e di produzione di informazioni. L'utilizzatore di questi strumenti è al tempo stesso produttore e consumatore di contenuti, assume cioè lo status di quello che Toffler ha definito *prosumer*²⁷. Molti sono gli esempi di

²⁶ Wasserman S. e Faust K., *Social network analysis: methods and application*, Cambridge University Press, 1994.

²⁷ A. Toffler, *The Third Wave*, Bantam Book, 1980.

portata quotidiana: youtube, una piattaforma di intrattenimento visivo i cui contenuti sono prodotti esclusivamente dagli utenti e dagli stessi consumatori; wikipedia, l'enciclopedia on line prodotta da tutti e utilizzata da tutti.

Come suggerisce Ivana Pais nel suo recente libro²⁸ la definizione che ha ottenuto maggiore diffusione riguardo ai social network è quella proposta nel 2007 da due autrici, Boyd e Ellison²⁹

We define social network sites as web-based services that allow individuals to (1) construct a public or semi-public profile within a bounded system, (2) articulate a list of other users with whom they share a connection, and (3) view and traverse their list of connections and those made by others within the system. The nature and nomenclature of these connections may vary from site to site.

I social media sono dei servizi web che abilitano:

- 1) la costruzione di un profilo pubblico all'interno di un sistema chiuso;
- 2) l'articolazione di un collegamento con una lista di utenti con cui poter condividere le informazioni;
- 3) la consultazione delle liste di contatti presenti nel sistema.

E' proprio questa ultima caratteristica a determinare il senso di appartenenza a una community e a costruire valore derivante dalla visibilità e dall'accesso a un network più o meno grande, più o meno influente.

La relazione diventa capitale, capitale sociale. I social network permettono di coltivare i tre principali tipi di capitale sociale³⁰:

- capitale sociale *bonding*, che unisce
- capitale sociale *bridging*, che collega
- capitale sociale *linking*, che mette in relazione

Pais riassume magistralmente la situazione attuale di chi lavora con la rete. Sembrerebbe offrire una opportunità senza precedenti e in totale disallineamento rispetto alla corrente situazione di disoccupazione dilagante.

“Il mondo del lavoro che si manifesta nei social media presenta narrazioni in controtendenza rispetto a questi processi. Dilettanti che coltivano la propria passione oppure la trasformano in professione, l'emergere delle nuove professioni del web, il fermento delle start-up (la prima fase del ciclo di vita di una impresa innovativa): attraverso i social network vengono veicolate quotidianamente storie di giovani che ce l'hanno fatta. Una retorica che aspira all'ideale della società aperta in cui l'accesso alle posizioni professionali (e di classe) non è determinato o condizionato da quelle di partenza, ma dai meriti individuali dimostrati sul campo.” pag.51

Il sistema culturale di riferimento è quello del: beta permanente, empowerment, resilienza, cultura del fallimento, velocità e networking.

Quello che rende unico i social network non è tanto il fatto che rendano possibili

²⁸ Pais I., *La rete che lavora*, Egea, Milano, 2012

²⁹ Boyd D.M. e Ellison N.B., *Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship* Journal of Computer-Mediated Communication 13 (2008) 210-230

³⁰ Pais, 2012, cit. p.60-61

le comunicazioni fra estranei quanto invece che si rendano visibili le proprie reti sociali creando interazione.

Il termine web 2.0, abbiamo visto, descrive lo spostamento del focus da media individuali e statici a media sociali, dinamici, interattivi e orientati alla community.

In particolare, i tools propri del web 2.0 sono:

- *Folksonomy, o tagging collaborativo* che sostituiscono l'organizzazione precedente delle informazioni attraverso directory e sottodirectory, in modo gerarchico (taxonomy) attraverso una nuova forma di categorizzazione delle informazioni basata sull'inserimento libero da parte di tutti gli utenti (e non solo del creatore del documento) di tags, cioè parole chiave, che ne descrivono il contenuto. Questo modo permette una ricerca più facile e veloce dei contenuti.

- *Social bookmarking* permettono di immagazzinare, gestire e condividere i propri bookmark sul web agevolando la ricerca dei contenuti attraverso indici e tag assegnati.

- *RSS (Really Simple Syndication)* sono uno standard per l'esportazione di contenuti Web che permettono di distribuire con grande facilità i contenuti di un sito e presentarli sotto altre forme. L'applicazione consente di accedere alla pagina di un sito o blog e ricevere notifiche ogni volta che il contenuto viene aggiornato.

- *Mashup e Web API* sono applicazioni di tipo ibrido che includono dinamicamente informazioni o contenuti provenienti da più fonti.

- *Rating e commenti* che permettono agli utenti di commentare o dare un giudizio espresso attraverso un voto ai contenuti disponibili in rete.

- *Social networking* è lo spazio on line in cui ogni utente crea il proprio profilo e lo connette a quello degli altri in modo da condividere informazioni e contenuti con la propria rete di relazioni.

- *Blog*. Il termine blog è la contrazione di 'web-log', ovvero *diario-in-rete*. Un blog serve, infatti, a comunicare e scambiare opinioni con altri utenti della Rete. Si tratta di una sorta di diario pubblico dove il *blogger* scrive le sue opinioni, le sue riflessioni, le sue esperienze.

- *Wiki* è un sito web (o comunque una collezione di documenti ipertestuali) che viene aggiornato dai suoi utilizzatori e i cui contenuti sono sviluppati in collaborazione da tutti coloro che vi hanno accesso. La modifica dei contenuti è aperta, nel senso che il testo può essere modificato da tutti gli utenti con lo scopo di condividere, scambiare, immagazzinare e ottimizzare la conoscenza in modo collaborativo.

- *Forum*. Un Internet forum è una piattaforma che permette di discutere attraverso messaggi lasciati dagli stessi utenti su una sorta di bacheca pubblica. In genere il termine forum si applica ad una specifica discussione, ma anche e soprattutto alla community che si viene a creare sulla base della discussione stessa.

2.3 *L'impresa 2.0 (lo spazio fisico)*

Le reti permeano il contesto produttivo e relazionale e modificano il modo di lavorare. Le tecnologie interattive connettono le persone, le organizzazioni e le istituzioni. Una nuova espressione entra a far parte del vocabolario: è l'impresa

2.0.

McAfee³¹ è il primo a utilizzare questo termine e ne offre questa definizione: "l'uso in modalità emergente di piattaforme di social software all'interno delle aziende o tra le aziende ed i propri partner e clienti"³². Con social software intende un insieme di tecnologie che mettono in condizione le persone di incontrarsi, scambiare informazioni e collaborare tramite l'ausilio del computer; con piattaforma intende un ambiente digitale in cui contributi ed interazioni sono resi disponibili in modo persistente nel tempo; con emergente, il fatto che flussi e struttura non vengono imposti a priori, ma che al contrario il software include meccanismi capaci di far emergere i pattern di utilizzo nel tempo come frutto delle interazioni tra persone.

La definizione di McAfee è stata ampiamente discussa e superata negli ultimi anni, in quanto si è sempre dato più spazio alla filosofia collaborativa di apertura tra soggetti e community.

Anche Tapscott³³ offre la sua versione dal punto di vista strategico. L'azienda 2.0 è globale per definizione, aperta, trasparente. Per tali principali caratteristiche è strategicamente diversa dalla corporation tradizionale. E' costretta per sopravvivere a collaborare con il sistema perché le componenti di information technology non sono più interne e proprietarie, ma esterne e dislocate. Sono i fenomeni sociali esterni che ridisegnano le organizzazioni (fig.6)

³¹ McAfee A., *Enterprise 2.0, new collaborative tools for your organization's toughest challenger*, Harvard Business Press, 2009. Questo autore è stato il primo a descrivere la rivoluzione in atto nelle imprese si veda anche: McAfee A., *Enterprise 2.0 The Dawn of Emergent Collaboration*, MIT Sloan Management Review, Spring 2006, vol. 47 n.3

McAfee, A. 2006, "Enterprise 2.0, Version 2.0", disponibile a:

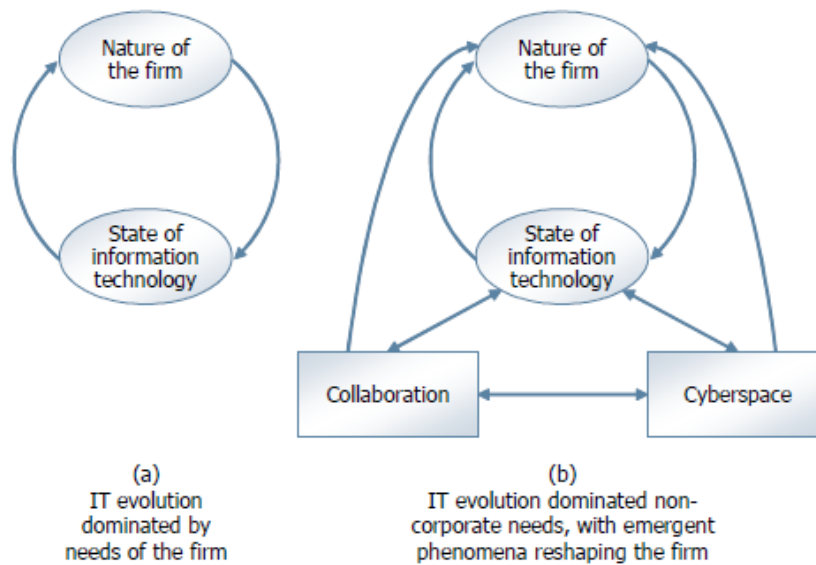
http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty_amcafee_v3/enterprise_20_version_20.

McAfee, A. 2006, "The impact of information technology (IT) on businesses and their leaders", in: http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty_amcafee_v3/2008/04/.

³² McAfee A. (2007), *Enterprise 2.0 The Dawn of Emergent Collaboration*, MIT Sloan Management Review

³³ Tapscott D., *Winning with the enterprise 2.0*, The new Paradigm, 2006

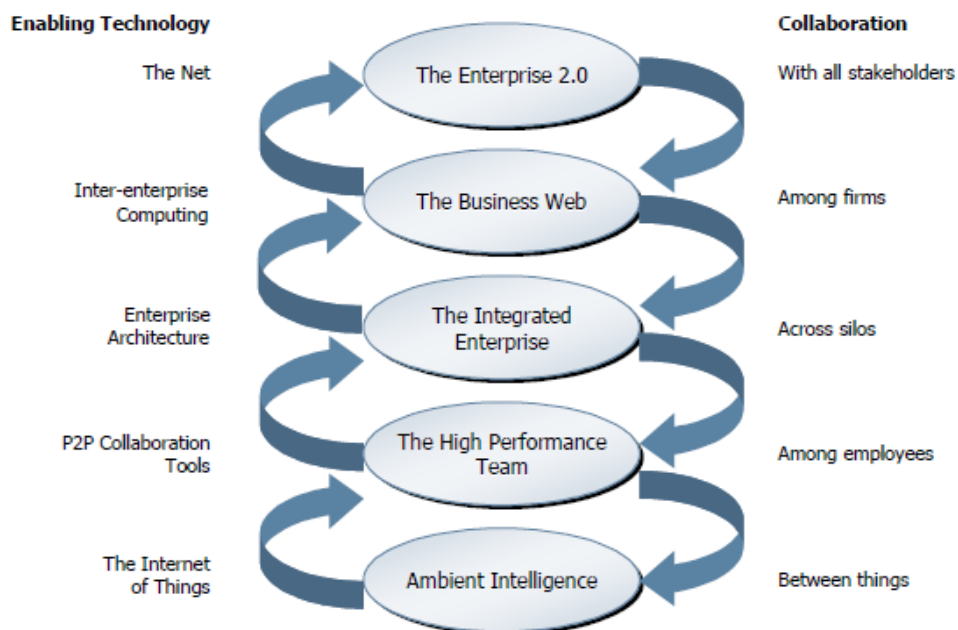
Figura 6- Evolution of IT - Corporate vs. Non-corporate Locus



Fonte: Tapscott, cit., 2006, p.54

Ma ciò per le aziende può diventare una grande opportunità di collaborazione e di apertura verso una nuova cultura di fare business, l'apertura è verso tutti: gli stakeholder, le altre aziende, verso l'interno e la rete. Tutto ciò grazie alle tecnologie interattive che abilitano nuove forme di relazione.

Figura 7 - Cascading Collaboration for Competitive Advantage



Fonte: Tapscott, cit., 2006, p.2

L'azienda 2.0 si presenta così:

Figura 8 - The Enterprise 2.0

Strategy Domain	Closed Corporation	The Enterprise 2.0
1. World View	National Engine – US, Japan, Europe Protectionist	Global Engine – China, India, Emergent Free Trade
2. Corporate Boundaries	Vertically-integrated Non-porous Content M&A	Focused on Core Business Web Context, Agency + Fastrack Business Models
3. Value Innovation	Closed Innovation Do It Yourself	+ Open Innovation + Co-Creation
4. Intellectual Property	Proprietary Protected	+ Open + Shared
5. Modus Operandi	Plan and Push Hierarchical Power over ... Lumbering	Engage and Collaborate Self-organizing Power through ... Agile
6. Business Processes	Internal (Enterprise Integration) Complex Hardwired	External (Inter-enterprise Integration) Modular Reconfigurable
7. Knowledge and Human Capital	Traditional Demographics Containerized Knowledge Internal	+ Global N-Generation Collaboration + Across the B-web
8. Information Liquidity	Opaque Asynchronous Processing Traditional BI	+ Transparent Real Time Networked Intelligence
9. Relationships	Transactions Product/Services	+ Relationship Capital + Experiences
10. Technology	Proprietary Monolithic Silos Enterprise Dumb Networks	+ Standards-based Service-oriented Interoperable + Inter-enterprise Intelligent Networks

Fonte: Tapscott, cit., 2006, p.60

Ha una nuova visione del mondo grazie alla globalizzazione, ha una integrazione sempre meno verticale e focalizzata sul business web, è aperta all'innovazione che crea con gli altri, condivide la proprietà intellettuale, ha una operabilità agile e collaborativa e una flessibilità organizzativa spiccata, pone attenzione alle intelligenze diffuse di cui si nutre.

Tanto che anche chi parla di lavoro utilizza sempre più il termine "lavoro 2.0" in antitesi con il precedente modo di lavorare in maniera più chiusa e meno collaborativa.

Jensen³⁴ ne offre una semplificazione:

Figura 9- Work 2.0

work 1.0	work 2.0
Organizational productivity	Personal productivity
Operational excellence	Radical simplicity: focusing on what individual need
Operational consolidation	Consolidate processes and structure, but people are business unit of one
Respect, Trust, Integrity 1.0: how people are treated	Respect, trust, integrity 2.0: how people and their assets (time, energy, wisdom and more) are treated
Business sophistication pushed down	Work sophistication pusher up

Fonte: Bill Jensen, cit. 2012. www.simplerwork.com

Il lavoro 2.0 si riconfigura così con una produttività concentrata sulla persona e non sull'organizzazione, con la conseguente attenzione al soggetto e non alla struttura. Il rispetto e la fiducia diventano valori essenziali al centro dell'attività professionale in azienda.

2.4 L'Enterprise Social Media

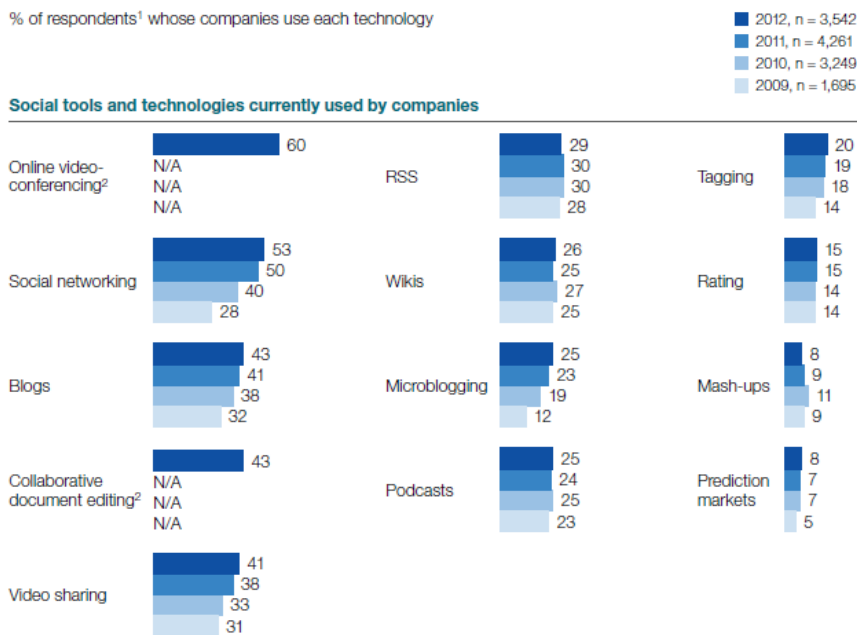
Le organizzazioni aziendali adottano in misura crescente strumenti di comunicazione digitale trasmessa a tutti i livelli. Recenti ricerche³⁵ dimostrano infatti che l'utilizzo dei social network è in crescita costante negli ultimi anni (fig.10) e spesso il loro utilizzo amplifica il risultato economico.

³⁴ Bill Jensen, *Work 2.0, ten years report*, 2012. www.simplerwork.com

³⁵ McKinsey Quarterly, *Evolution of the networked enterprise*, 2013

Figura 10 – Enterprise Social Media use

Overall adoption continues to climb



¹ Respondents who answered "other" are not shown.
² Offered as a new answer choice in the 2012 survey.

Fonte: McKinsey Quarterly, *Evolution of the networked enterprise*, 2013

In un recente studio, Leonardi, insieme ad alcuni altri autori³⁶, approfondisce il concetto dei social media nei contesti organizzativi con particolare riferimento alle relazioni interne di lavoro nei contesti organizzati e propone una nuova denominazione e definizione di impresa: la *enterprise social media*. Si tratta di:

web-based platforms that allow workers to (1) communicate messages with specific coworkers or broadcast messages to everyone in the organization, (2) explicitly indicate or implicitly reveal particular coworkers as communication partners, (3) post, edit, and sort text and files linked to themselves or others, and (4) view the messages, connections, text, and files communicated, posted, edited and sorted by anyone else in the organization at any time of their choosing. (p. 2)

In pratica l'utilizzo dei social media nelle organizzazioni permette ai lavoratori di comunicare con tutti in maniera semplice e veloce in modalità broadcast, di rivelare il proprio network, di esprimere e cambiare i propri giudizi e opinioni in tempo reale.

Come sintetizzato nella tabella seguente (fig.11), gli autori utilizzano alcune interessanti metafore per spiegare meglio il concetto della *enterprise social media* e, attraverso queste, evidenziano i possibili vantaggi e svantaggi che una impresa può avere dall'assumere un certo modello di comportamento.

³⁶ Leonardi P.M., Huysman M., Steinfield C., *Enterprise social media: definition, history and prospects for the study of social technologies in organizations*, in Journal of Computer Mediated Communication, n. 19, 2013, pp1-19

Un'organizzazione, dal punto di vista della comunicazione interna attraverso l'utilizzo dei social media, può essere come una *leaky pipe*, un tubo che perde. Utilizzando questa metafora, Leonardi suggerisce come l'utilizzo di questi strumenti per comunicare un certo contenuto possa informare anche una serie di soggetti non inizialmente coinvolti, e questo meccanismo può a sua volta influenzare altri eventi, tipo collaborazioni inaspettate, che sviluppa e migliora il capitale sociale dell'impresa³⁷. Allo stesso tempo però, un tale sistema può anche prevenire o scoraggiare le azioni degli individui intimiditi dall'apertura del proprio network e dalle possibili azioni di controllo da parte dell'azienda. In questo modo il sistema reca svantaggi al capitale sociale stesso in quanto non lo arricchisce.

³⁷ Per "social capital" si intende il patrimonio relazionale accumulato tra le persone grazie alle loro relazioni in Coleman, J. S., *Social capital in the creation of human capital*. American Journal of Sociology, 1988, pp. 95-120.

Figura 11 – Le metafore dell’Enterprise Social Media

Processes	Metaphors of Enterprise Social Media		
	Leaky Pipe	Echo Chamber	Social Lubricant
Social Capital	<p><i>Advantages</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Easy to “keep up” with what others are doing without significant social investment. • Broad knowledge helps build bridges across nonredundant groups. <p><i>Disadvantages</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Awareness that others see what/whom you know could stop you from contributing so as not to undermine brokerage position. • Potential loss of power from making private rolodexes public 	<p><i>Advantages</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Immediate feedback from similar others strengthens existing communities. • Helps to establish common ground that makes interaction and sense of belonging easier. <p><i>Disadvantages</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Self-reinforcing groups may balkanize and splinter into non-redundant communities. • Groupthink could arise from exposure only to similar others 	<p><i>Advantages</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Insights into what others are doing and who they know help create conversational fodder that makes it easy to initiate new connections and maintain established connections. <p><i>Disadvantages</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Peripheral awareness of others may create illusion that a real social connection exists when it does not. • Too much social information can disrupt work and distract from work-related communication.
Boundary Work	<p><i>Advantages</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ability to cross more knowledge boundaries due to visibility into what people are doing in other groups, departments, or locations. • Ability to see more connections between people and forge alliances. <p><i>Disadvantages</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • More generic communication due to awareness that people outside a trusted or known community are watching. • Loss of proprietary information in a particular group. 	<p><i>Advantages</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Understanding of people in different parts of the organization, but doing similar tasks, can increase sense of relationships and belonging. • Promote similarity and accessibility in global teams, across cultures. <p><i>Disadvantages</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Strengthen boundaries between groups making communication, interaction and identification more difficult. • Create a “speaker’s corner” in which people only from one side of boundary interact and listen to each other 	<p><i>Advantages</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ease of communication creates a low stakes environment to reach out to people not within same social group. • Blurring boundaries between private and work communication showcase personal similarities that can be touch points for work communication. <p><i>Disadvantages</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Context collapse makes it difficult to know which “self” to present in what situation. • Highlights differences in communication style across cultures, which can make people more reticent to reach out across boundaries
Attention Allocation	<p><i>Advantages</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuals begin to attend to information, knowledge, and communication from others who they would not normally talk with. <p><i>Disadvantages</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Many information inputs means cognitive overload and individuals allocate attention only to specific areas of the organization, or discontinue use of ESM altogether due to overload. 	<p><i>Advantages</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Because of public nature of communication to a known community, people provide more accurate and honest information. • Information from trusted others increases attention to ideas communicated by others. <p><i>Disadvantages</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuals may believe that information they are attending to is representative of entire organization. • Construction of sub-optimal attention allocation strategies. 	<p><i>Advantages</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Due to threaded and temporally ordered nature of conversation, people can focus their attention in ways that allows them to enter conversations more easily at meaningful times. <p><i>Disadvantages</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • People interject in conversations not intended for them. • Too many social-related signals can scatter one’s attention and increases absentmindedness.
Social Analytics	<p><i>Advantages</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Because communication is visible and available, managers can use these digital traces to understand the organization’s informal information economy • Create strategic opportunities for connecting people who are not yet connected <p><i>Disadvantages</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Increased ability for surveillance and possibility of control. • Knowledge that management is watching may compel people to refrain from communicating on the platform. 	<p><i>Advantages</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Better understand who are the various communities within the organization, even if those communities are not tied to formal organizations (e.g. departments or divisions). <p><i>Disadvantages</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mistaken understanding of what communities are or who key players in them might be because analytics do not sample communication that occurs offline. 	<p><i>Advantages</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recommendations of connections provides excuse for people to get to know one another • Recommendations for documents that one might read can provide conversation-starter material with documents’ creators. <p><i>Disadvantages</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Encourages strategic self-presentation or offline interactions to avoid being traced, tracked, and quantified, which reduces likelihood people will use the tool to make new connections.

Fonte: Leonardi P.M., Huysman M., Steinfield C, 2013, cit. pp. 8-10

Un'altra metafora alla quale gli autori ricorrono è quella della echo chamber, una grande cassa di risonanza dove le persone, connettendosi, si confrontano portando in evidenza le proprie idee ed evitando così possibili conflitti latenti. Questa metafora, mai pensata prima, applicata al mondo delle imprese, in effetti è invece utile perché ci aiuta a capire le possibili contrapposizioni tra i benefici derivanti dal mettere insieme persone simili, like-minded, e i pericoli di balcanizzazione che possono ridurre l'esposizione alle nuove idee e ridurre la cooperazione.

Le casse di risonanza possono rivelarsi utili strumenti per la creazione di comunità di pratica fondamentali per lo sviluppo della creatività tanto desiderata in azienda.

Studiando le imprese attraverso questa metafora gli autori suggeriscono l'importanza che acquisiscono le relazioni e i network al di fuori della stretta cerchia di appartenenza funzionale nell'arricchimento del capitale sociale.

Ma si possono anche in questo caso sviluppare svantaggi se si rinforzano inconsapevolmente le divergenze di opinioni ai confini del gruppo. Queste possono inibire le attività di lavoro fatte ai confini delle funzioni di appartenenza limitando di fatto la crescita inter-funzionale.

Una terza metafora è quella che vede l'impresa come un *social lubricant*, un lubrificante sociale per così dire. Le imprese si rendono conto che per sopravvivere al sistema occorre essere "social", occorre anche che, per far esprimere al meglio le persone, il management debba essere molto parco di interventi.

Le reti sociali in pratica funzionano come una sorta di lubrificante, di facilitatore di reti informali che spesso velocizzano lo svolgimento del lavoro corrente.

La necessità di supportare la connessione interpersonale è spesso metaforicamente tradotta come un collante per tenere insieme le persone contribuendo allo sviluppo del capitale sociale dell'organizzazione.

Poiché il capitale sociale si sviluppa più facilmente quando gli altri sono reciprocamente a conoscenza delle competenze altrui, il fatto che una impresa utilizzi i social network come *social lubricant* favorisce la nascita e lo sviluppo di relazioni informali, capaci di sviluppare maggiore senso di appartenenza ad un gruppo. Ovviamente l'altra faccia della medaglia può essere che troppe relazioni informali sfocino nel pettegolezzo comportando un sovraccarico dell'aspetto sociale dell'impresa in cui il pettegolezzo diventa un luogo comune ed ostacola lo sviluppo delle relazioni positive e costruttive.

Un altro aspetto da considerare è l'attenzione alla privacy, o a quello che le persone desiderano rivelare o meno. Le persone possono ovviamente agire strategicamente e svelare quello che è utile a farle apparire come desiderano e non come effettivamente sono.

In conclusione, l'organizzazione aperta all'utilizzo dei social media non solo modifica la propria relazione con il sistema esterno, ma soprattutto impone di porre attenzione alle modifiche strutturali che comporta nell'organizzazione interna del lavoro e quindi nella produzione dei prodotti e dei servizi offerti al mercato e alla comunità.

CAPITOLO TERZO - La tecnologia

Tecnologia e Struttura

- 3.1** I legami tra azione sociale e istituzionalizzazione
 - Verso un modello generale di azione e istituzione
 - Una metodologia per studiare la strutturazione
 - Interpretare il cambiamento istituzionale

- 3.2** Azione sociale, materialità e potere negli studi costruttivisti

Tecnologia e Lavoro

- 3.3** Commodification e costruzione del mandato culturale
 - Volontari e lavoratori
 - L'interaction order
 - La commodification del servizio
 - Commodity e dono
 - La ricerca sull'Emergency Medical System

- 3.4** Allineamento tra tecnologia e struttura attraverso i ruoli e i network

- 3.5** Tecnici al lavoro: evidenze etnografiche per rivalutare le professionalità
 - Nuove categorie per studiare il lavoro
 - La figura del tecnico come ideal tipo
 - La role analysis

*La tecnologia è un invisibile
tiranno che porta i suoi effetti
distruttivi nei più profondi
recessi della psiche, più di
quanto possano fare i denti a
sciabola della tigre o dell'orso.*

Marshall McLuhan

*La tecnologia non tiene
lontano l'uomo dai grandi
problemi della natura, ma lo
costringe a studiarli più
approfonditamente.*

Antoine de Saint-Exupéry

Introduzione

La ricerca sull'uso della tecnologia nelle organizzazioni fiorisce in occidente in maniera eclatante intorno agli anni '50. Da questo momento emergono due filoni di analisi, il primo focalizzato sulle relazioni tra l'utilizzo della tecnologia e la struttura organizzativa di produzione; il secondo focalizzato invece sull'utilizzo delle nuove tecnologie ICT (Information and Communication Technology) nella formazione e influenza sulle comunicazioni e sui comportamenti delle persone dentro e fuori le organizzazioni.

Questi studi si sono concentrati intorno a due poli filosofici di riferimento noti come "determinismo tecnologico" e "costruzionismo sociale".

Il primo basa la sua analisi sulla credenza che l'introduzione di un certo tipo di tecnologia (tipicamente manifatturiero) sia la causa diretta dell'accentramento decisionale o del controllo esasperato all'interno dei contesti organizzativi. I lavori della Woodward³⁸ in Inghilterra o quelli di Perrow³⁹ negli Stati Uniti rientrano in questo stream.

Il secondo, sviluppatosi dagli anni '80 in poi, ha visto il graduale allontanamento dal determinismo tecnologico in favore di una maggiore influenza dell'azione sociale nel processo di costruzione della realtà. I significati e i risultati che coinvolgono la tecnologia sono formati o mediati dal contesto sociale e dalle interazioni nelle quali le nuove tecnologie vengono implementate.

Ma dal 2000 in poi nuovi stream di ricerca riportano all'attenzione posizioni più simili a quelle dei sistemi socio tecnici e si concentrano sulla problematica della

³⁸ Woodward J., *Management and technology*, HM Stationery Off., 1958.

³⁹ Perrow C., *Framework for the Comparative Analysis of Organizations*, American Sociological Review, Vol. 32, No. 2, Apr. 1967, pp. 194-208

materialità delle tecnologie. Questo approccio evidenzia come, nonostante gli individui esercitino una rilevante scelta discrezionale nella scelta di come la tecnologia debba relazionarsi al proprio lavoro, le proprietà funzionali degli artefatti tecnologici costituiscono degli impedimenti, formano delle costrizioni e favoriscono azioni sociali a volte abili a modificare le strutture.

Ritengo necessaria approfondire la riflessione teorica sul concetto di "tecnologia" in quanto elemento strettamente interconnesso all'azione umana, legata ai nuovi fenomeni delle professioni. Per seguire questo percorso ho scelto di approfondire gran parte del lavoro di Stephen Barley che ritengo essere tra gli studiosi contemporanei più interessanti in materia di nuove professioni.

Il capitolo è diviso in due parti, la prima dedicata al rapporto tra tecnologia e organizzazione, la seconda a quello tra tecnologia e professioni.

TECNOLOGIA E STRUTTURA

3.1 I legami tra azione sociale e istituzionalizzazione

Verso un modello generale di azione e istituzione

I processi di istituzionalizzazione e di azione sociale sono considerati interconnessi in maniera inestricabile, sia dai teorici istituzionalisti che da quelli strutturalisti. I teorici dell'istituzione mettono in luce le influenze culturali sulla presa di decisioni e sulle strutture formali. Le organizzazioni, costituite da individui, sono sospese in una rete di valori, norme, regole, credenze e assunti di base. Tutto questo definisce il percorso di come un'organizzazione debba essere e ne definisce le procedure.

Le istituzioni così rappresentano delle costrizioni entro le quali gli individui debbono muoversi e compiere le loro azioni con aderenza ad esse. Tuttavia queste, anche se costruite su regole razionali, non riescono quasi mai a limitare le eccezioni.

Da una parte, gli istituzionalisti hanno ignorato come le istituzioni si creano e si riproducono, dall'altra, gli strutturalisti rimangono troppo legati alla teoria, avendo fatto poca indagine empirica.

Partendo da queste riflessioni generali, Barley e Tolbert, in un citatissimo lavoro del 1997⁴⁰, indicano una strada possibile per sviluppare un modello di istituzionalizzazione come un processo di strutturazione per studiare come le azioni e le istituzioni siano fra loro interconnesse e propongono una guida metodologica per la ricerca empirica.

La definizione di istituzione adottata dagli autori è la seguente: "una serie di regole e modelli condivisi che identificano categorie di attori sociali, le loro attività e le loro relazioni"⁴¹.

⁴⁰ Barley S.R., & Tolbert P.S., *Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution*, Cornell University <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/130/>

⁴¹ idem, p.4

La scelta di tale definizione è volta a delineare la natura del legame tra le istituzioni e le azioni quotidiane degli attori.

Antony Giddens⁴², al quale gli autori fanno ampio riferimento, aveva già tentato la riconciliazione tra *l'individual agency* e l'istituzionalizzazione della struttura.

In *"New Rules of Sociological Method"*, richiamandosi all'opera di Durkheim, Giddens analizza il dibattito sociologico fra macro livello (la dimensione generale della società, come struttura e processi) e micro livello (la dimensione pratica e quotidiana della vita sociale, le sue interazioni e i suoi significati). Criticando l'approccio durkheimiano e l'irriducibilità della società agli individui, Giddens parte dalla sociologia interpretativa weberiana, che si sofferma sui motivi e gli stimoli delle azioni individuali, ma la supera affermando l'interazione tra i due elementi (realtà collettiva e individuo): le strutture della società hanno effetti sulle persone che nelle loro azioni producono le strutture stesse in una sorta di interazione continua.

L'unità d'analisi diviene così la pratica sociale che dà forma alla società attraverso la sua componente strutturale e quella legata all'attore.

Negli anni successivi, Giddens esplora più in profondità la relazione fra macro e micro arrivando a formulare la sua teoria della strutturazione attraverso la sintesi fra forze sociali e individuali nella formazione della realtà. Nelle opere, *"Central Problems in Social Theory"* e *"The Constitution of Society"*, analizza come le azioni individuali siano limitate dalle strutture, ma allo stesso modo come siano portatrici del cambiamento sociale. Le azioni agiscono sulla realtà che è formata, e forma poi, l'azione stessa.

Le strutture, quindi, si configurano come quell'insieme di regole e risorse che gli attori mettono in campo nelle pratiche che producono la società stessa. Il concetto di dualità spiega come le strutture impongano vincoli sulle azioni, ma allo stesso tempo le rendono possibili.

Il collegamento tra azione e struttura diventa la questione centrale: perché entrambe siano comprese devono essere studiate insieme (le prime, infatti, sono formate, rafforzate e cambiate attraverso le azioni e queste assumono senso solo sullo sfondo delle strutture). Lo studio della strutturazione del sistema sociale diviene lo studio di come il sistema, nel generare risorse e norme strutturali, è riprodotto dall'interazione sociale.

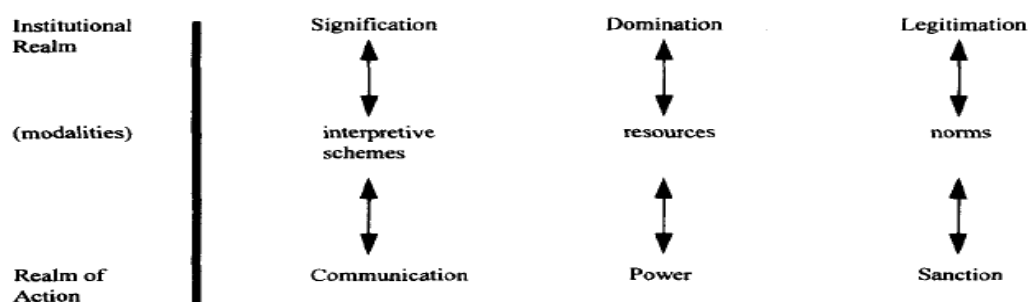
La strutturazione diventa così la sintesi della relazione micro-macro le cui influenze sono reciproche. Nella ricerca della comprensione dei fenomeni è più giusto soffermarsi sul ciclo sociale delle numerose influenze fra i due livelli.

L'azione è per sua natura un elemento di trasformazione, il sistema è l'insieme delle relazioni riprodotte tra attori e collettività, organizzate come pratiche sociali normali, la strutturazione del sistema sociale è l'insieme delle "condizioni che governano la continuità o la trasformazione delle strutture e quindi la riproduzione dei sistemi sociali".⁴³ La struttura è al contempo mezzo per l'azione (per la produzione e riproduzione della vita sociale mediante azioni per lo più routinarie) e risultato dell'azione. La struttura determina l'azione, ma ne è a sua volta determinata.

⁴² Giddens A., *New Rules of sociological method*, London, Hutchinson, 1976; *Central problems in social theory*, Berkeley, University of California Press, 1979; *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge: Polity Press, 1984.

⁴³ Giddens A., *The constitution of society*, Berkeley, University of California Press, 1984, pag. 25.

Figura 12 – Modello della Strutturazione di Anthony Giddens



Fonte: Tolbert e Barley, *idem*, p.5

Come spiegato nella figura 12, la modalità è l'elemento di mediazione che permette di collegare l'azione e la struttura durante i processi di riproduzione sociale, consentendo il passaggio da una dimensione astratta (struttura) ad una concreta (azione).

Quelle che Giddens chiama "modalities" sono gli schemi, le risorse e le norme che influenzano il modo che le persone hanno di comunicare ed esercitare il loro potere.

Le modalità descrivono gli schemi interpretativi (ovvero gli elementi standardizzati del bagaglio di conoscenze condiviso dagli attori e utilizzato per produrre l'interazione). Gli schemi interpretativi sono necessari per produrre e valutare una condotta dotata di senso, è la modalità che consente il passaggio dal senso (astratto in quanto è elemento strutturale) alla comunicazione (concreta perché propria dell'azione) e viceversa.

La norma è la modalità che mette in relazione la dimensione strutturale astratta (legittimazione) con quella concreta dell'azione (sanzione). Le norme sono procedure applicate nell'interazione, che conferiscono ad essa una connotazione morale e fanno parte di un ordinamento legittimo, la cui validità è ripetutamente confermata dall'applicazione delle norme medesime.

L'interazione è connotata moralmente: ciò implica il sorgere e il consolidarsi di diritti e doveri per gli attori (ruoli), i quali, tuttavia, mantengono la possibilità di scegliere se conformarsi alle norme o trasgredire.

L'attore valuta costi, rischi e benefici della conformità alle regole e della trasgressione.

Il potere è l' elemento istituzionalmente intrinseco ai processi relazionali; è il nesso per raggiungere certi risultati nella condotta strategica (un'azione strumentale per trasformare).

Ogni azione concreta contiene tre dimensioni essenziali e interdipendenti: comunicazione, potere, norme. Attraverso la mediazione delle rispettive modalità, queste tre dimensioni dell'azione sono collegate alle tre dimensioni interdipendenti della struttura: senso, dominio, legittimazione.

Riguardo le interazioni quotidiane, Tolbert e Barley ritengono utile pensare alle istituzioni come *"enacted through scripts... is empirically more fruitful to view scripts as behavioural regularities instead of mental models or plans"* ⁴⁴. Le istituzioni si rendono visibili se si studiano i "copioni", ovvero i comportamenti abitudinari degli individui e non i loro piani o modelli mentali.

I copioni, infatti, sono osservabili, sono attività ricorrenti e sono anche definibili come modelli di interazioni caratteristiche di particolari impostazioni.

I copioni codificano la logica sociale, quella che Goffman definisce come "interaction order". ⁴⁵

La tesi degli autori è che, rispetto alla nozione di modalità di Giddens, il copione è meno astratto perché può essere empiricamente identificato, indipendentemente dal tipo di attore o livello di analisi al quale il ricercatore è interessato. Lo stesso studio di Barley del 1986 ⁴⁶ effettuato su due dipartimenti di radiologia aveva già offerto numerosi esempi di script. In uno tra questi, denominato *"direction seeking"*, lo script era servito principalmente per convalidare il dominio dei radiologi come esperti rispetto agli altri professionisti coinvolti.

Gli script sono anche utili strumenti analitici per lo studio dei livelli organizzativi delle istituzioni quando una sub unità organizzativa è l'agente principale. Possono, inoltre, rappresentare la codifica istituzionale a livello di analisi interorganizzativa.

Giddens sostiene che le istituzioni esistono solo nella misura in cui sono rilevabili attraverso attività quotidiane, è difficile documentare l'esistenza di una struttura, quindi, se non attraverso le sue attività concrete. A meno che le istituzioni e le azioni non siano analiticamente e fenomenologicamente distinti, è difficile capire se le une influenzino le altre.

Le istituzioni sono il risultato di un accumulo di pratiche e intese del passato che hanno costituito nel tempo il proprio set di regole sulle azioni. Nella ricerca empirica, per evitare di non confondere l'azione con istituzione, si pone la necessità di usare un modello diacronico del processo di strutturazione e anche dei dati longitudinali.

I ricercatori necessitano di un mezzo empiricamente praticabile per capire il collegamento tra i due regni, astratto e concreto.

Il valore di definire i copioni in termini di comportamenti, considerato come perno tra un'istituzione e un'azione, si trova nella spiegazione deduttiva dei sistemi di azione. Questo permette allo stesso tempo di misurare l'accettabilità

⁴⁴ Barley S.R., & Tolbert P.S., *Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution*, Cornell University

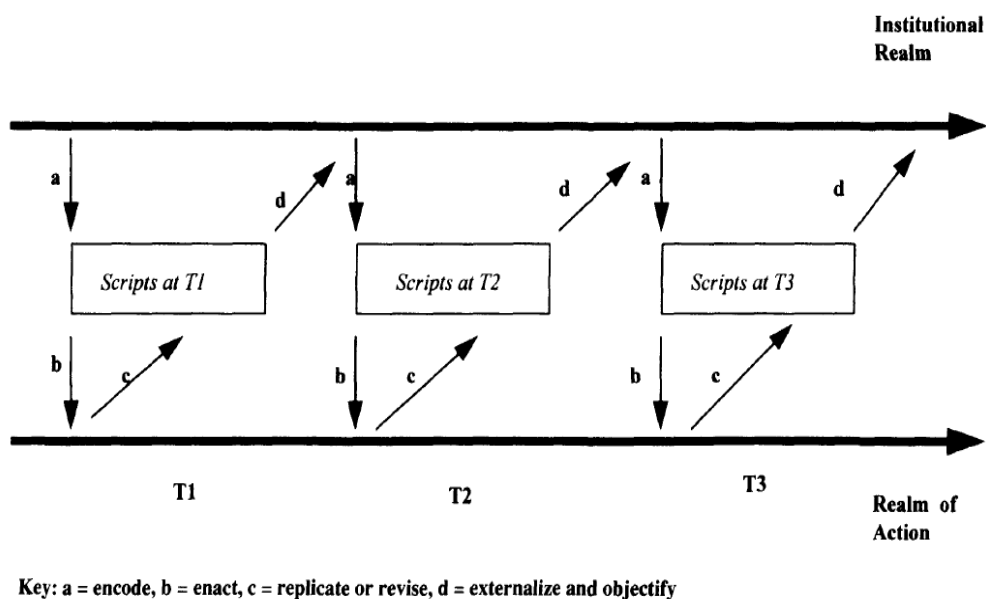
⁴⁵ Goffman E., *The interaction Order, Presidential address*, 1982. Nel paragrafo successivo si approfondisce come Barley utilizza nella sua ricerca il concetto di Goffman dell'interaction order.

⁴⁶ Barley S.R., *Technology as an occasion for structuring: evidence from observation of CT scanner and the social order of radiology departments*, Administrative Science Quarterly, vol. 31, 1986, pp.78-108.

delle deduzioni dagli indicatori di un'istituzione e le sue implicazioni per la logica di un ordine di interazione.

Il modello di Giddens è però statico, per vedere come l'ordine delle interazioni muti nel tempo, Barley e Tolbert descrivono il loro modello con la seguente figura.

Figura 13 - Modello sequenziale di istituzionalizzazione



Il modello della figura evidenzia come il processo di istituzionalizzazione sia in continuo dinamismo e come le sue operazioni possano essere visibili solo attraverso il tempo. Le due frecce grandi orizzontali rappresentano l'estensione temporale dei due regni descritti da Giddens: le istituzioni e le azioni. Le frecce più piccole verticali e diagonali legano i due regni (istituzionale e delle azioni) denotando una dualità del sistema sociale. Le frecce verticali rappresentano i vincoli istituzionali sulle azioni, mentre quelle diagonali rappresentano le modifiche apportate alle istituzioni attraverso le azioni sociali.

I comportamenti sociali costituiscono le istituzioni diacronicamente, le istituzioni costringono le azioni sincronicamente.

Il primo momento (freccia a) comporta la codifica dei principi istituzionali negli script utilizzati in contesti specifici.

Il secondo momento della istituzionalizzazione (freccia b) avviene quando gli attori mettono in atto uno script che codifica i principi istituzionali. Attuare un certo copione può o non può comportare una scelta cosciente o la consapevolezza di alternative.

Se gli attori riconoscono che stanno seguendo un copione, offrono una logica standard per farlo (ad esempio è luogo comune credere che un "contabile abbia bisogno di una certa informazione"; "la creatività richieda un elevato grado di autonomia") - In molti casi, tuttavia, l'attuazione di un copione non comporta la

consapevolezza o intenzionalità: gli attori semplicemente si comportano secondo la loro spontanea percezione delle cose così come sono.

Questo problema ci porta al terzo momento di istituzionalizzazione (freccia c), il grado in cui i comportamenti rivedono o replicano gli script che hanno formato l'azione.

In assenza di cambiamenti contestuali, gli attori sono più propensi a replicare il comportamento del copione, ed è questa tendenza che rende le istituzioni persistenti.

Infine, il quarto momento di istituzionalizzazione (freccia d) comporta l'oggettivazione e l'esternalizzazione dei modelli di comportamento e delle interazioni prodotte durante il periodo in questione.

Ciò comporta la dissociazione di modelli con particolari soggetti e particolari circostanze storiche: i modelli acquisiscono una normativa, il loro rapporto con gli interessi del momento dei diversi attori non è più visibile.

Dal momento che è impossibile osservare i tassi di cambiamento sociale istantaneamente, la modifica degli script, a secondo del tempo T1, T2 e T3, ci può dire se è cambiato l'ordine delle interazioni.

Da questo confronto sistematico, si possono identificare le forze dell'ordine interazionale e collegare i risultati di altri indicatori al cambiamento istituzionale.

Una metodologia per studiare la strutturazione

Tolbert e Barley propongono un modello di istituzionalizzazione come strutturazione e suggeriscono una generale strategia di ricerca.

Indipendentemente dal livello di analisi, gli studi che mirano ad indagare le dinamiche di istituzionalizzazione dovranno concentrare l'attenzione su quattro compiti che corrispondono a quattro fasi distinte nel processo di ricerca.

In particolare: (1) prendere in considerazione l'analisi di un'istituzione a rischio di cambiamento per la durata dello studio e selezionare i luoghi specifici alla luce di questa definizione; (2) disegnare i flussi di azione dei siti ed estrarre gli script caratteristici di particolari periodi di tempo, (3) esaminare gli script che attestano il cambiamento dei modelli di comportamento e di interazione, (4) collegare i risultati dei dati osservati ad altre fonti sui cambiamenti dell'istituzione di interesse. Anche se le indicazioni derivanti da questo procedimento dipenderà, in parte, dal fatto che le unità di analisi potranno essere singole o collettive, occorre tracciare una serie di procedure generali ed estrapolare i fatti, concentrandosi principalmente sulle osservazioni dove i singoli attori sono le unità di analisi.

Riguardo al primo aspetto, relativo alla scelta dell'istituzione, la selezione va fatta con alcune attenzioni al fine di avere la possibilità di osservare le variabili significative. Per comparare gli script occorre rilevare un "prima" e un "dopo" che un certo avvenimento esogeno (cambiamento di una tecnologia, una nuova legge, etc.) abbia provocato un cambiamento o una necessità di variazione all'istituzione stessa.

Il secondo passaggio - che riguarda la compilazione accurata delle note relative alle osservazioni di chi interagisce con chi, in che modo e in quale momento - è

cruciale per valutare se gli attori considerano consapevolmente le alternative associate alle loro scelte come agenti. È chiaro che se queste osservazioni sono fatte su gruppi di individui anziché sulle interazioni tra due persone, la conduzione dell'indagine sarà molto complicata, così come anche quando si dovrà ricorrere ad archivi storici e non all'osservazione del fatto nel momento in cui accade. Quattro processi sono fondamentali per identificare e analizzare gli script:

- a) raggruppare i dati per categoria e unità di osservazione: tipi di eventi o attività collocati nello spazio e nel tempo e culturalmente significativi ai fini dell'oggetto dell'indagine; tipologia di attori e ruolo delle interazioni; tipologia dei comportamenti, tipo espressioni di conflitto, coordinamento, modalità di comunicazione;
- b) identificare i pattern comportamentali (ovvero gli script) di azioni e interazioni all'interno delle categorie;
- c) comparare gli script identificati in base agli aspetti comuni e alle proprietà globali. Script differenti possono rappresentare codifiche alternative delle stesse istituzioni sottostanti;
- d) questi risultati vanno poi inseriti e confrontati all'interno del periodo di riferimento per mettere in luce le loro differenze rispetto "al prima" e "al dopo" il verificarsi degli eventi che si supponeva avrebbero influenzato il processo di strutturazione. Se gli script sono rimasti sostanzialmente gli stessi, si può supporre che l'interaction order non sia cambiato e l'istituzione sia rimasta invariata. Nel caso contrario, quando gli script sono diversi e la frequenza degli script stessi diminuisce, si può inferire che l'ordine di interazione sia mutato.

Il terzo step. Gli script consentono ai ricercatori di identificare sistematicamente i modelli di interazione sociale che codificano i principi istituzionali, cioè, consente loro di vedere se le interpretazioni degli attori nelle azioni quotidiane siano legate alla riproduzione o alla modifica dell'istituzione.

Il quarto passaggio è dedicato ad esplorare a fondo la portata e le condizioni di cambiamento istituzionale; gli analisti possono utilizzare una varietà di fonti non osservabili di dati e documenti, come manuali, memorie, documenti legali, riviste e articoli di giornale: tutto il materiale che può offrire ricche fonti di prova suscettibili di un'analisi sistematica del contenuto. Tali dati possono tenere traccia dei cambiamenti nei parametri istituzionali e aiutare i ricercatori a valutare i confini di tale cambiamento.

Nella ricerca che lo stesso Barley aveva fatto nel 1984 sulle implicazioni sociologiche nell'uso di strumenti tecnici innovativi in un dipartimento di radiologia⁴⁷, cause esogene, tipo pubblicazioni di riviste specializzate e una filmografia sugli argomenti avevano attirato attenzione sul problema delle professionalità nel settore.

Diversi indicatori organizzativi avevano supportato la tesi che l'informatizzazione dei dispositivi di immagine avevano alterato l'ordine d'interazione nei dipartimenti di radiologia e, di conseguenza, l'istituzione di dominanza professionale in radiologia. Ad esempio, man mano che cresceva il

⁴⁷ Barley, S.R., *The professional, the semiprofessional and the machine: The social implications of computer-based imaging in radiology*. Unpublished doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology. 1984

numero di dispositivi di immagine computerizzata sempre più reparti di radiologia cambiavano il nome in "reparti di diagnostica per immagini". Legando tali artefatti ai dati osservati, raccolti prima e dopo l'introduzione delle nuove tecnologie nei reparti di radiologia, Barley era stato in grado di articolare il legame tra cambiamento tecnologico, modelli di interazione tra medici e tecnici, e cambiamenti nella istituzione di dominanza professionale nei dipartimenti di radiologia.

Interpretare il cambiamento istituzionale

Il modello proposto da Tolbert e Barley suggerisce che gli indicatori dei parametri istituzionali possono cambiare in tandem con la ristrutturazione dell'ordine di interazione. La mappatura delle variazioni negli schemi di azione quotidiana sui cambiamenti nelle forme organizzative, le ideologie articolate privatamente o pubblicamente, e i macro modelli forniscono quelle intuizioni che possono risultare fondamentali per la piena comprensione della natura dei collegamenti tra micro e macro e l'interazione tra le azioni e le istituzioni.

Può anche accadere, mettono in guardia gli autori, che il cambiamento degli scripts avvenga solo in un determinato ambiente e che questo non influenzi il cambiamento dell'istituzione complessiva sotto analisi. Analogamente, è possibile che il cambiamento istituzionale potrebbe influenzare gli altri ordini di interazione, ma non quelli sotto studio. In questo caso, essendo il cambiamento diffuso, dovrebbero essere evidenti cambiamenti in una vasta serie di ordini di interazione, ovvero, un numero elevato di attori modificano in modo simile il loro comportamento. Ciò è più probabile che avvenga quando condizioni comuni influiscono molti attori più o meno simultaneamente e più o meno allo stesso modo (come avviene con un cambiamento di una tecnologia infrastrutturale) o quando le reti sociali tra gli attori sono dense.

È anche possibile il caso di una istituzione che sembra cambiare senza che ci siano altrettanti cambiamenti negli ordini di interazione. Si pensi ai cambiamenti formali senza un ravvisabile cambiamento sostanziale nell'ordine quotidiano dei singoli attori. Il disaccoppiamento delle strutture formali dalle azioni tende a essere raro e di breve durata. Nei casi in cui il cambiamento istituzionale non sembra aver avuto luogo, la ricerca documenta comunque i meccanismi attraverso i quali le modifiche sono codificate e, quindi, conservate.

La teoria della strutturazione e la teoria istituzionale forniscono intuizioni complementari. Entrambe condividono la premessa che l'azione è in gran parte organizzata dalle istituzioni; entrambe riconoscono che le istituzioni sono create, mantenute e modificate attraverso l'azione.

La teoria della strutturazione, tuttavia, si concentra esplicitamente sulle dinamiche attraverso cui le istituzioni sono riprodotte e modificate, una questione che è stata ampiamente trascurata dai teorici istituzionali.

Ma, per come è formulata, non fornisce abbastanza indicazioni su come indagare l'azione quotidiana della produzione e riproduzione istituzionale.

L'obiettivo di Tolbert e Barley è quello di sviluppare le implicazioni della teoria della strutturazione per l'interazione tra azione sociale e istituzioni e per affrontare il problema pratico di come studiare la stabilità istituzionale e il cambiamento nelle organizzazioni. La proposta è quella di studiare l'istituzionalizzazione come processo di strutturazione scegliendo di

concentrarsi sulla identificazione e l'analisi di script per sottolineare l'importanza dell'aspetto cognitivo e culturale.

3.2 Azione sociale, materialità e potere negli studi costruttivisti

Le tecnologie sono simultaneamente artefatti fisici e sociali. Conseguentemente, né l'approccio strettamente costruttivista, né quello materialista sono adeguati per comprendere le relazioni tra tecnologia e lavoro.⁴⁸

In un saggio del 2010, Leonardi e Barley⁴⁹ propongono una riflessione teorica interessante per fare il punto della situazione su quanto scritto negli ultimi decenni dai diversi studiosi di organizzazione in merito ai costrutti sociali come effetti della tecnologia sull'organizzazione.

Le prospettive teoriche e gli studi effettuati fino ad allora possono essere classificate in base a tre variabili: 1. al momento in cui una nuova tecnologia viene impiegata che pone il focus sulla fase di implementazione della tecnologia; 2. ai fenomeni sociali che le tecnologie sviluppano; 3. ai processi che causano i costrutti sociali.

In base a questa ripartizione, gli autori classificano gli studi in 5 differenti clusters:

- a) *perception*, l'influenza sociale è la causa della convergenza di opinione;
- b) *interpretation*, come le persone usano la tecnologia invece di adottarla;
- c) *appropriation*, come le persone si conformano o deviano dal design tecnologico;
- d) *enactment*, l'evoluzione delle pratiche di lavoro rispetto all'impiego di una nuova tecnologia;
- e) *alignment*, come la struttura di un'organizzazione si adatta a una nuova tecnologia.

⁴⁸ Orlikowski W., Barley S., *Technology and Institution: what can research on Information Technology and Research on organizations learn from each other?* MIS Quarterly, vol.25, n.2, June 2001, p.145-165

⁴⁹ Leonardi P., Barley S., *What's under construction here? Social action, materiality and power in constructivist studies of technology and organizing*, The Academy of Management Annals, vol 4, n. 1, 2010, p. 1-51

Figura 14 – Tecnologia e organizzazione

	PERCEPTION	INTERPRETATION	APPROPRIATION	ENACTMENT	ALIGNMENT
Implementation phase	adoption	use	use	use	adaptation
Social phenomenon constructed	attitudes beliefs values	Schemas frames	Pattern of deviation and conformity	Work practices	Role relationships
Construction process	Social influence	transference	Intra-group interaction	Situated improvisations	Inter-group interaction

Perception

La percezione di una tecnologia è fatta attraverso credenze, attitudini e valori. Questo filone di ricerche si focalizza su come i membri di un'organizzazione arrivano a condividere una percezione comune di una tecnologia.

Il fatto che un'organizzazione decida di adottare una certa tecnologia non garantisce però che i suoi membri la utilizzino. L'adozione di una tecnologia o il suo rifiuto dipende dall'attitudine e dalle credenze su quella certa tecnologia dei componenti l'organizzazione. Le persone tendono a non percepire l'utilità di una tecnologia prima che l'abbiano effettivamente utilizzata, anche se tendono a influenzarsi a vicenda attraverso lo scambio di opinioni, informazioni e valori. L'adozione in genere è collettiva piuttosto che individuale. Le debolezze di questo approccio risiedono nel fatto che ignora come la tecnologia venga utilizzata e non esplora come il consenso sociale emerga.

Interpretation

Questa prospettiva si focalizza sull'utilizzo di una tecnologia. Il modo come le persone interpretano una tecnologia influenza fortemente il modo in cui poi esse la utilizzano. I membri di un gruppo di lavoro tendono a interpretare una tecnologia in maniera simile attraverso le virtù comuni presenti nel gruppo. Le persone tendono a dare senso alle novità attraverso canoni che gli sono familiari, ovvero tendono ad apprendere in base agli schemi mentali che hanno. Questo approccio, però, pone attenzione solo alla prima fase dell'implementazione di una tecnologia, e questo non è sufficiente per comprendere come la tecnologia arrivi a formulare i suoi costrutti sociali nel tempo attraverso le azioni quotidiane.

Appropriation

Questo filone di ricerca si occupa della fase in cui le persone hanno deciso di adottare una certa tecnologia, approfondisce il modo in cui le persone la utilizzano, se la utilizzano nel modo in cui chi aveva progettato la tecnologia aveva pensato oppure no. I technology designers progettano e costruiscono le proprietà specifiche delle tecnologie per incoraggiare determinati modelli di utilizzo della tecnologia stessa e certi modelli di comportamento conseguenti. Ma le persone possono costruire significati alternativi intorno all'uso di una certa tecnologia e possono utilizzarla in modi non previsti.

Enactment

Chi disegna la tecnologia rappresenta solo una delle forze che tendono a costruire il comportamento degli utilizzatori, tuttavia chi disegna la tecnologia può influenzare l'ordine sociale che le persone mettono in pratica nell'utilizzo della stessa.

La strutturazione sociale emerge e muta quando le persone utilizzano la tecnologia per confrontare e risolvere problemi pratici che si trovano di fronte nella pratica quotidiana, ovvero quando provano a dare un senso alla situazione che hanno di fronte. Questa prospettiva si focalizza sulle "pratiche", vale a dire, come le persone effettivamente impiegano la tecnologia nei processi necessari per portare a compimento il proprio compito.

Tale approccio ha dei vantaggi, dimostra: 1) l'importanza del potere analitico dei fatti concreti alla base dei cambiamenti apportati dalla tecnologia; 2) l'utilità dei modelli longitudinali per studiare i costrutti sociali; 3) l'indefinitezza dei costrutti sociali, come never-ending process; 4) l'importanza dell'integrazione di altre prospettive di analisi per inquadrare il problema.

Alignment

Riferendo alla teoria della strutturazione di Giddens⁵⁰, questo approccio definisce la struttura come quell'insieme di regole e risorse che gli attori mettono in campo nelle pratiche che producono la società stessa. Le strutture della società hanno effetti sulle persone che nelle loro azioni producono le stesse. Così come le azioni individuali sono limitate dalle strutture, allo stesso modo esse sono portatrici del cambiamento sociale.

Questo è stato il primo approccio a vedere l'importanza del cambiamento tecnologico derivante dall'applicazione della teoria della strutturazione. Ma come fa una istituzione preesistente a configurare l'utilizzo di una nuova tecnologia e come questo specifico utilizzo altera o conferma un ordine sociale esistente? La risposta di Giddens è che il processo con cui un ordine sociale e una tecnologia si configurano o si adattano va ricercato nel pattern o fuse, ovvero nei modelli di utilizzo. Quindi la stabilità o il cambiamento nelle relazioni fra i ruoli è il focus di questo filone di ricerca. Quando ci sono dei cambiamenti nelle pratiche di lavoro causate dall'inserimento di una nuova tecnologia, cambiano i ruoli e di conseguenza anche la struttura dell'ordine sociale. Un cambiamento tecnologico ha una implicazione politica e può incidere sulla struttura del potere; può alterare un ordine sociale in maniera inaspettata; può, infine, alterare un sistema sociale al punto che le nuove pratiche emergenti da un lavoro possono guidare la ristrutturazione delle relazioni fra i ruoli (o mantenere lo status quo rinforzandolo).

Riassumendo, il filone denominato *Perception* si occupa dell'influenza sociale sulle attitudini, le credenze e i valori sviluppati durante l'adozione di una nuova tecnologia; i tre filoni, denominati *Interpretation*, *Appropriation*, *Enactment*, si occupano di come il transfert, le interazioni intra gruppo formino modelli di pratiche di lavoro o deviazioni appena le persone iniziano ad utilizzare una nuova tecnologia; il filone, denominato *Alignment*, si occupa di come i modelli di

⁵⁰ Giddens A., *The constitution of society*, Berkeley, University of California Press, 1984

utilizzo routinari nelle interazioni intra gruppo inneschino significativi cambiamenti nei ruoli alterando l'organizzazione del lavoro.

Questi filoni di ricerca, pur essendo tutti d'accordo da un punto di vista ontologico, ovvero che la tecnologia non determina direttamente le dinamiche e le strutture dell'organizzazione, omettono due aspetti fondamentali:

- a) il concetto di materialità;
- b) il concetto di potere.

Materiality

Le ragioni di tale omissione possono essere ricercate nel fatto che gli scienziati sociali hanno teso a confondere due antinomie culturali, la differenza fra determinismo e volontarismo, da una parte, e tra materialismo e idealismo, dall'altra. Il **determinismo** sostiene che le nostre azioni sono causate da forze tecnologiche, culturali, politiche e altro, esterne e indipendenti al nostro comportamento. Il **volontarismo** ha la posizione contraria, le persone hanno un'*agency*, la capacità di costruire il proprio ambiente per raggiungere i propri obiettivi. Il **materialismo** sostiene che l'azione umana derivi dalle cause fisiche e dai contesti fisici, la biologia, la geografia, il clima e quindi anche la tecnologia. L'**idealismo**, al contrario, sostiene che le idee, le norme, i valori, le credenze guidano l'azione umana.

Figura 15 - Esempi di orientamenti ontologici sul cambiamento organizzativo indotto dalla tecnologia

	Determinismo	Volontarismo
Materialismo	Contingency theory	Sociomateriality
Idealismo	Deskilling theory	Social constructivism

Fonte: Leonardi P., Barley S., *What's under construction here?* Cit. 2010, p. 35

Ovviamente la lettura proposta nella tabella da Leonardi e Barley, per loro stessa ammissione, non può essere esaustiva dell'universo delle possibili visioni. Ci possono essere incroci e miscugli tra le posizioni dei quadranti, ma è utile ai fini metodologici della ricerca cercare le definizioni. I costruttivisti si collocano nella parte inferiore destra del quadrante all'opposto dei teorici della contingenza. La visione "socio materiale" è quella che coniuga il volontarismo e il materialismo.

Potere

Il ruolo del potere nel cambiamento tecnologico assume diversi connotati rispetto alle cinque prospettive analizzate da Leonardi e Barley.

In primo luogo, ciascun filone preso in considerazione non tiene conto delle situazioni in atto prima che la tecnologia venga implementata, inizia la propria

ricerca dopo che una nuova tecnologia è stata adottata, evitando il genere di domande sul perché e sul come certe tecnologie sono disegnate in un determinato modo, le motivazioni di scelta di certe applicazioni tecnologiche, e via dicendo.

In realtà le tecnologie emergono spesso da lunghe negoziazioni e conflitti tra gruppi di pressione con interessi e visioni diverse su come una tecnologia debba essere. Generalmente gli utilizzatori non sono coinvolti in questo genere di dibattiti, e comunque i teorici costruttivisti ignorano questo genere di dinamiche.

In secondo luogo, i costruttivisti evidenziano le forme di costrutti sociali in vario modo ma hanno difficoltà a intavolare il dibattito sul rapporto tra potere e tecnologia. Invece, gli attori sociali coinvolti nelle decisioni di potere hanno un maggiore interesse a mantenere o mutare certe istituzioni o ordini sociali e sono meno interessati alla gestione routinaria dell'utilizzo della tecnologia. Infine, ciò che manca all'analisi costruttivista è la comprensione del contributo relativo di tutti gli attori nella costituzione degli equilibri tra replicazione e alterazione di una tecnologia. Mentre i costruttivisti che hanno analizzato l'implementazione della tecnologia hanno posto l'attenzione a come tecnologie simili possono produrre strutture cognitive, comunicative e informative diverse, gli istituzionalisti si sono più di consueto concentrati nella spiegazione di come le strutture siano nate e si siano diffuse.

La conclusione è che per capire la realtà abbiamo bisogno di due differenti livelli di analisi:

- 1) a livello micro: ovvero come un'organizzazione che risponde in maniera unica a una nuova tecnologia può eventualmente dominare o condizionarne altre;
- 2) a livello macro: ovvero come le risposte allo sviluppo di una tecnologia in alcune organizzazioni si diffonda per esempio ad un intero settore. Gli istituzionalisti dicono che le associazioni professionali, i consulenti e gli esperti facilitano la diffusione di certe forme e pratiche di organizzazione. Nel caso di implementazione di una nuova tecnologia entrano in gioco altre variabili, come le normative e le licenze, o le scuole di formazione.

TECNOLOGIA E LAVORO

3.3 Commodification e costruzione del mandato culturale

Volontari e lavoratori

Il "mandato" occupazionale di una nuova professione, ovvero il diritto socialmente riconosciuto ad esercitare un determinato set di compiti, è negoziato dagli attori stessi nel primo stadio di sviluppo di una occupazione. La ricerca si è focalizzata sull'analisi delle professioni una volta nate, trascurando, quindi, la comprensione di quei fenomeni che accadono prima della loro nascita,

quando invece sono più visibili i fattori chiave determinanti che influenzano il processo di istituzionalizzazione della professione.

Uno di questi fattori chiave è la “commodification” del lavoro, quel momento in cui ad una certa attività viene riconosciuto un controvalore economico, viene “mercificato”, quindi retribuito.

In uno studio seminale Nelsen e Barley ⁵¹, attraverso una ricerca etnografica minuziosa, esaminano i modelli strategici alla base delle interazioni e delle attività di un gruppo di persone volontarie e di persone salariate all’interno dei servizi nazionali di emergenza sanitaria, il pronto soccorso. L’analisi è indirizzata a rilevare le strategie messe in atto dai volontari per costruire e comunicare impressioni di expertise, coerenza, fungibilità e relazioni contrattuali al fine di convincere gli altri che il loro lavoro volontario non aveva nulla di meno rispetto a quello svolto da coloro che erano retribuiti.

Molti sociologi si sono impegnati a capire come una nuova professione acquisisca una formalizzazione attraverso, ad esempio, la fondazione di un’associazione professionale, lo sviluppo di un percorso formativo o la promulgazione di un diritto normativo specifico.

Ma per capire come un’occupazione si istituzionalizza, i nostri autori sostengono che questo tipo di analisi non ci spiega i fondamenti dell’istituzionalizzazione di una occupazione.

Occorre partire da altre strade, quelle che le persone percorrono all’inizio di un avvenimento nuovo, preesistente a forme sociali già riconosciute. Perché è proprio sul fondamento culturale di una attività che si stabiliscono le basi del suo sviluppo che può pertanto seguire un percorso piuttosto che un altro.

Per capire le basi culturali occorre trovare un campo d’indagine adeguato a mettere in luce le caratteristiche iniziali di un processo che si avvia al riconoscimento di un’attività.

Gli autori fanno riferimento a due premesse di fondo essenziali: la prima, occorre trovare un gruppo di praticanti, interessati a svolgere una determinata occupazione con la consapevolezza di perseguire un’azione che inglobi un mandato culturale riconoscibile; la seconda, forse più ravvisabile della prima, è che i membri del gruppo devono riconoscere quella attività come una forma di lavoro che meriti una contropartita economica, e non sia vista quindi come una forma di divertimento o di dovere, come ad esempio può essere concepito un lavoro di tipo casalingo o umanitario, fatto con altri scopi tipici dei doveri familiari o di beneficenza.

Gli esperti hanno la tendenza a studiare le organizzazioni, e le professioni all’interno di queste, quando sono già state costituite, spesso ricostruendo a ritroso la storia dei fatti che hanno portato alla formazione dell’organizzazione o della professione stessa. In effetti, per capire come una professione si istituzionalizza non è corretto partire dal riconoscimento normativo di una struttura, in quanto il riconoscimento sociale e culturale si manifesta prima e ne indirizza il percorso prima della codificazione della norma.

Così molti casi su come un’occupazione acquisisca il proprio stato, sono ricostruiti intorno a programmi di formazione o a emanazioni di norme definite a

⁵¹ B.J.Nelsen, S. Barley, *For love or money? Commodification and the construction of an occupational mandate*, *Administrative Science Quarterly*, v.42, 1997, pp.619-653

posteriori, e non ai modelli di azioni situazionali, interazioni e interpretazioni, che accadono nel mentre il mandato culturale inizia a svolgere la sua azione specifica.

Se l'analisi di una nuova occupazione viene fatta attraverso i supporti istituzionali visibili, enfatizzandoli rispetto all'ordine delle interazioni, si rischia di non inquadrare correttamente il fenomeno e di non fornire le eventuali indicazioni al suo adeguato sviluppo.

L'interaction order

L'ordine delle interazioni è il fulcro da cui deve partire la ricerca per mettere in luce il mandato culturale.

Per spiegare questo concetto, Nelsen e Barley fanno riferimento alla teoria di Erving Goffman dell'*interaction order*. L'Interaction order per Goffman è una parte più specifica dell' "ordine sociale".⁵²

L'ordine interazionale risponde alla domanda sociologica di base inizialmente sollevata da Emile Durkheim: che cosa rende possibile la società?

Per Goffman, la risposta non si trova a livello delle strutture macrosociologiche, ma va ricercata a livello micro, delle singole interazioni. L'ordine interazionale è invisibile, risiede nel non detto, sono le norme e i rituali (come possono essere i saluti convenzionali fra le persone) che i membri di una società, o di un determinato gruppo, seguono in situazioni di ciò che Goffman chiama co-presenza (situazioni faccia a faccia tra due o più soggetti). Per Goffman, queste norme costituiscono la grammatica di interazione, vale a dire, le interazioni non sono guidate da motivazioni e intenzioni dei singoli attori sociali ma dalla loro gestione delle norme situazionali invisibili e dall'impatto di queste norme sul sé.

"isolating the interaction order provides a means and a reason to examine diverse societies comparatively and our own historically."⁵³

Siccome le nostre identità sociali sono modellate dai nostri insiemi di stato e di ruolo, Goffman⁵⁴ utilizza la metafora del teatro per comprendere la vita sociale – in effetti i membri della società possono essere visti come attori che interpretano dei ruoli su un palcoscenico. Poiché la maggior parte del comportamento delle persone ha luogo in presenza di altri, stiamo in realtà costantemente interpretando dei ruoli per un pubblico.

A titolo d'esempio, prendiamo la figura dell'insegnante. Tutti gli insegnanti sono profondamente consapevoli del ruolo svolto dal loro lavoro e sanno che la loro performance è valutata da diversi tipi di pubblico (studenti, amministratori e genitori). Essere in classe è come essere sul palco. Per capire i comportamenti bisogna fare distinzione tra ciò che si rappresenta sul palco, la performance pubblica, e quanto avviene nel back stage, la preparazione privata.

Nelle relazioni sociali, pertanto, come nel teatro, è centrale la distinzione tra *front region* e *back region*, La prima è il palcoscenico dove si rappresenta la

⁵² E. Goffman, *The interaction order*, American Sociological Association, 1982, Presidential Address.

⁵³ Idem, 1982, p.2

⁵⁴ Goffman E., *The Presentation of Self in Everyday Life*, 1959

performance. Come può essere la classe, continuando nell'esempio dell'insegnante. La regione frontale è quella che il pubblico vede: una performance attentamente ordinata. La back region, invece, è l'equivalente del backstage teatrale: tutta l'attività che il pubblico non vede ma che è fondamentale per una buona performance nel front stage. L'ufficio dove il docente fa tutto il suo lavoro di preparazione per le lezioni.

La back region è l'area privata, dove l'attore può rilassarsi dall'ansia della prestazione, che regola l'interazione con gli altri. L'esercizio del ruolo comporta sempre una certa tensione, e questa può essere rilassata solo nella back region. Ecco perché, nella maggior parte delle situazioni, è essenziale mantenere una netta separazione tra la front e la back region. Se il pubblico ha accesso alla back region, alla parte privata, le prestazioni potrebbero essere compromesse.

Stare in una società significa stare su un palco. Il sé delle persone è essenzialmente pubblico.

Come risultato, la qualità delle nostre prestazioni è essenziale per il nostro senso di sé. Ogni volta che siamo impegnati in un'interazione, spendiamo il nostro sé. Per quanto possibile, nella presentazione del nostro sé, cerchiamo di influenzare come le persone ci percepiscono e che tipo di impressione si fanno di noi.

Il modo in cui ci si presenta influenza il nostro pubblico. Si pensi alla scelta di un certo abbigliamento o alla scelta di un certo tipo di automobile piuttosto che un altro per presentarci di fronte agli altri. Si mette costantemente in atto il processo che Goffman definisce di *impression management*.

Tutto quello che mostriamo, e il modo in cui lo facciamo, trasmette agli altri nostre informazioni simboliche relative alla nostra classe sociale, religione, orientamento sessuale o etnia. Alcune informazioni vengono date volontariamente, altre no. Si pensi ad esempio al colore della pelle.

L'interazione è un fenomeno complesso che però noi gestiamo come routine, costantemente senza accorgercene. Ma a volte possono accadere situazioni che non sono classificabili come routinarie e queste possono compromettere le prestazioni tanto da non renderle più convincenti.

Tali casi producono imbarazzo e costringono l'attore a mantenere l'ordine normativo di interazione. In altre parole, i partecipanti ad un'interazione sociale sostengono a vicenda il proprio sé, rendendo quindi l'interazione simile ad un impegno morale. Il timore dell'imbarazzo di fronte a una cattiva performance può pertanto diventare uno strumento di controllo sociale.

Quando gli individui possiedono tratti che danneggiano la loro identità in modo permanente e impediscono la loro piena partecipazione alla società causano quello che Goffman definisce stigma⁵⁵, ovvero un attributo che rovina l'identità di un individuo. Ne distingue tre tipi: (1) i difetti del corpo, (2) difetti di carattere, come la malattia mentale, (3) estremismi nelle convinzioni politiche o religiose. Lo stigma porta con sé una valutazione negativa, quindi gli individui "portatori di stigma" possono avere la tendenza a mascherarsi per limitare l'impatto sociale sulla propria identità.

Pertanto, il mantenimento di una barriera tra *back region* e *front region* è essenziale per la gestione delle impressioni e la conservazione del sé degli individui.

⁵⁵ Goffman E., *Behavior in Public Places: Notes on the Social Organization of Gatherings*. (Glencoe: The Free Press, 1963)

La commodification del servizio

Nelsen e Barley basano il loro modello di ricerca sull'Emergence Medical Center statunitense proprio sul concetto di *interaction order* come definito da Goffman.

Il punto di partenza della ricerca è la constatazione che i membri di un nuovo gruppo professionale, non ancora socialmente riconosciuto, non ha molti mezzi istituzionali attraverso cui sostenere la propria legittimazione.

Se un determinato gruppo vuole che il proprio lavoro sia riconosciuto come un'occupazione socialmente identificabile, non può far altro che acquisire o negoziare risorse. Deve, in altre parole, necessariamente costruire un "mandato" culturale⁵⁶.

Per studiare come tale processo avviene si può solo partire dall'analisi dell'interazione sociale e comparare fra essi i dati raccolti allo scopo di comprendere le dinamiche sociali del momento, non ravvisabili negli studi longitudinali in quanto, per definizione, non sono contingenti al momento in cui queste si svolgono.

Allora dove occorre andare a cercare per scoprire le occupazioni nascenti? In quali luoghi e momenti queste situazioni sono più facilmente riscontrabili?

I sociologi del lavoro hanno identificato molti luoghi e processi che generano nuove professioni. Due sono i mainstream nella letteratura: il primo, riguarda lo *spin off* di una specializzazione, ovvero lo scorporo di un'attività da un'occupazione esistente, già riconosciuta.

Un secondo, invece, riguarda lo studio del fenomeno delle professioni che nascono *ex novo*. Ad esempio, come conseguenza all'introduzione di un'innovazione tecnologica. Si pensi alla semplice figura del meccanico, nato come manutentore di automobili, non poteva certo pre-esistere alla immissione sul mercato delle automobili stesse.

C'è però un'altra categoria di fenomeni, che è quella che i nostri autori individuano, e riguarda la trasformazione di un lavoro dallo stato di "non retribuito" a quello di "retribuito": il noto processo alla base della teoria marxiana della valorizzazione del lavoro.

La trasformazione del lavoro da non retribuito a retribuito è, secondo Nelsen e Barley, il luogo corretto dove è maggiormente visibile l'ordine delle interazioni sotteso al mandato culturale.

Pertanto, i membri appartenenti ad un gruppo, che ha avuto o sta avendo il riconoscimento di una retribuzione per un lavoro che prima era su base volontaria, diventano i soggetti da analizzare. Sono questi infatti gli unici tenutari delle informazioni relative ai supporti istituzionali che loro stessi ricercano e sui quali poi si fonderanno i costrutti giuridici e normativi. L'assenza dei supporti istituzionali evidenzia come si manifesta l'ordine delle interazioni.

Escludendo che questo genere di informazione non sia visibile - né esaminando i casi citati di una professione nascente dallo scorporo di un'altra consolidata o dalla sua specializzazione, né dall'analisi di una professione che nasce in seguito all'introduzione di una nuova tecnologia - non rimane che l'analisi approfondita del lavoro volontario nel momento in cui si evidenzia la probabilità che si possa trasformare in lavoro retribuito.

⁵⁶ Nelsen e Barley, *For love and money*, cit., p.623

L'esistenza di gruppi di volontari, nella fase del passaggio al riconoscimento della retribuzione del loro lavoro, offre anche la possibilità di utilizzare *cross-sectional comparative data* per identificare le possibili ideologie, le interazioni e gli stratagemmi simbolici messi in atto dai membri stessi per negoziare il loro "mandato culturale", la base del processo di *commodification*.

Una volta identificato il campo di indagine, inteso anche come il luogo e il momento in cui l'esplorazione debba essere effettuata, occorre definire l'oggetto specifico dell'analisi, la costruzione sociale della *commodification*.

Nonostante sia stata largamente trascurata negli studi legati alla nascita delle nuove occupazioni, la *commodification*, il processo attraverso il quale un servizio si trasforma in merce di scambio, è stata però centrale, come è noto, nelle teorie marxiste del mercato.

Nelle economie pre-capitalistiche i beni e i servizi hanno la natura di valore d'uso, ovvero servono a soddisfare i bisogni dei produttori stessi. Produzione e consumo sono strettamente interconnessi, la produzione è limitata al bisogno di utilizzo immediato. Nell'economia capitalista la produzione si separa dal consumo e, come conseguenza, nasce il cosiddetto "valore di scambio", il prezzo di mercato.

La *commodification* diventa il processo attraverso cui i prodotti e i servizi, immettendosi sul mercato, acquisiscono un valore di scambio e producono un profitto.

(Molti tra i teorici marxisti danno una connotazione negativa al concetto di *commodification*, in questo caso però i nostri autori intendono utilizzare tale concetto totalmente privo da questa connotazione negativa, prendendo a riferimento solo le modalità di formazione del processo stesso.)

La teoria marxista è stata fondamentale per elaborare il modello di *commodification* del lavoro, ma non aiuta a spiegare come questo possa emergere dal lavoro non retribuito perché: 1. la *commodification* è analizzata a livello istituzionale e non a livello dell'interazione sociale; 2. la nozione di *commodification* rimane legata alla produzione anziché alle relazioni di scambio. E anche se le relazioni insite nella produzione ci permettono di concettualizzare come i beni diventino commodities, non ci aiutano affatto a capire la *commodification* dei servizi, che invece possiamo comprendere solo focalizzando l'attenzione sulla relazione di scambio.

La *commodification* di un servizio, infatti, cambia la natura del rapporto tra il fornitore del servizio e chi lo riceve.

Quando un lavoro passa dallo stadio di "non retribuito" a uno "retribuito", gli scambi precedentemente legati a norme familiari e comuni si formalizzano ed assumono la forma di un contratto. La nozione marxista di *commodification*, inoltre, trascura la centralità dell'interpretazione dello scambio culturale di un'attività. Perché un lavoro non retribuito cambi il suo dominio sociale per diventare una commodity, deve cambiare anche il significato sociale dell'attività, altrimenti il lavoro non viene visto come tale, ma preclude la possibilità agli attori stessi di costruire *l'occupational mandate*, quel mandato culturale alla base della legittimazione di una nuova occupazione.

Commodity e Dono

Per costruire il mandato culturale alla base della legittimazione di una nuova occupazione occorre andare oltre i limiti della teoria marxiana. Questi limiti possono essere superati utilizzando il concetto della commodification così come concepito da Marcel Mauss⁵⁷, nipote di Durkheim e grande esponente della sua scuola, per avere approfondito il concetto di solidarietà attraverso il concetto dell'antropologia del dono. Mauss sostiene che esistono due diverse macrocategorie alla base della logica dello scambio: il dono e la commodity. La distinzione si riflette: (1) nelle differenze in relazione alle parti dello scambio, (2) nel significato di ciascuna parte della transazione, (3) nell'oggetto scambiato. Il dono è tipico delle società preindustriali, la commodity è tipica invece delle società industriali con le sue complessità legate alla divisione del lavoro e alla struttura delle classi sociali.

James Carrier⁵⁸, in una serie di saggi, dimostra come la distinzione operata da Mauss sia equamente applicabile a diverse sfere della vita nelle società industriali. Le transazioni nelle sfere familiari o comunitarie hanno il carattere del dono. La commodification può invece essere definita come il processo attraverso cui il dono diventa una merce, un processo che incamera in sé il cambiamento del significato della transazione.

Il lavoro volontario assomiglia a un dono e la sua trasformazione in lavoro retribuito contiene in sé una migrazione di attività dalle sfere sociali al mercato, tale processo acquisisce la connotazione di uno speciale caso di mercificazione.

Seguendo Mauss, il lavoro di Carrier prosegue distinguendo il dono dalla commodity attraverso tre strade.

La prima. Lo scambio del dono è obbligatorio (moralmente obbligatorio), mentre lo scambio di una commodity è formalmente libero. Si prenda il caso di una relazione amicale o familiare, la convenzione sociale non permette il pagamento per questo genere di scambio affettivo, che si intende liberamente reciproco. I doni che si fanno si intendono come “a buon rendere”, il dono si fa per legare affettivamente le persone ad azioni reciproche nel tempo futuro. Lo scambio di commodity, invece, comporta alcuni obblighi oltre quelli richiesti per completare la transazione. Il legame tra il compratore e il venditore è temporaneo e contrattuale. Questo non significa che la transazione sia priva di elementi sociali o di altro tipo, ma la sua connotazione principale è basata sullo scambio regolato da un contratto.

La seconda. Anche se le persone hanno la tendenza a comprare oggetti per esprimere le proprie identità, il dono riflette se stessi in un modo che una commodity non può. La commodity è “alienabile”, il dono è “inalienabile”. Il dono connette i sé di chi dona e di chi riceve, un dono viene scelto pensando a chi lo riceve mettendo in connessione i sé coinvolti. Lo scambio di una commodity è invece intercambiabile, in quanto misurabile. Compratori e venditori definiscono due gruppi strutturalmente equivalenti.

La terza. Siccome il dono è inalienabile, mentre la commodity non lo è, la nostra presa di posizione rispetto all'oggetto o al servizio scambiato è diversa. Consideriamo il dono come qualcosa di unico e non sostituibile, perché,

⁵⁷ Marcel Mauss, *The gift: the form and reason for exchange in archaic society*, London 1969

⁵⁸ James Carrier, *Gift commodities and social relations: a Maussian view of Exchange*, Sociological Forum, 6, 119-136

attraverso l'atto del donare, l'oggetto o il servizio scambiato acquisisce un valore simbolico e sentimentale che trascende la sua utilità. Invece vediamo la commodity come un pacchetto di attributi e di utilità. Per questo la commodity ha la caratteristica di fungibilità.

L'analisi di Carrier sul dono e sullo scambio di merci suggerisce che la commodification di un set di attività, specialmente quelle in precedenza non pagate, si svolge attorno a distinzioni tra ruoli, relazioni e attività.

La trasformazione della natura e del significato dei ruoli, delle relazioni e delle attività sono interrelate, da qui la difficoltà di chi fa ricerca nello scindere le dinamiche relazionali che influenzano la percezione dei ruoli o delle relazioni da quelle che influenzano le interpretazioni delle attività.

Inoltre, il contesto influenza l'ordine delle interazioni in almeno due modi. Primo, determina le risorse tecnologiche sociali e culturali sulle quali il gruppo cerca di delineare come creare una commodity. Secondo, pone le basi per un conflitto di interesse tra le parti che può alterare l'ordine delle interazioni sociali. Ma siccome i processi di commodification richiedono la costruzione di expertise, di fungibilità e relazioni contrattuali, i gruppi che intendono perseguire il riconoscimento della propria professione devono seguire dei percorsi razionali.

Diventa logico allora fare alcune ipotesi.

Primo, si può ipotizzare che i lavoratori pagati e i volontari, articolino le proprie identità e la propria pratica lavorativa vantando la propria e denigrando quella del gruppo opposto. Più precisamente si può immaginare che i lavoratori pagati basino la propria narrazione su fatti razionali di expertise, fungibilità e relazioni sindacali, mentre i volontari basino la propria sulla negativizzazione degli aspetti razionali, in opposizione all'altro gruppo e a favore dei propri, basati sull'aspetto morale del volontariato.

Secondo, si può ipotizzare che i lavoratori volontari tendano a negativizzare il comportamento razionale per enfatizzare la superiorità dell'aspetto morale e delle identità radicalizzate nelle strutture comuni.

Volontari e lavoratori devono inoltre differenziarsi nel modo in cui compiono il lavoro in maniera congruente con le proprie vedute, al fine di sostenere il mandato culturale su cui basare la robustezza del proprio lavoro.

La ricerca sull' Emergency Medical System

Il sistema di Pronto Soccorso americano permette a Nelsen e Barley l'opportunità di studiare e paragonare gli atteggiamenti e il sistema di relazioni di due gruppi di persone che svolgevano lo stesso lavoro - trasportare in ospedale persone in situazione di emergenza - con la differenza sostanziale che uno dei gruppi era formato da volontari, l'altro da persone stipendiate.

La coesistenza dei due gruppi in diverse regioni del Paese offre, ai ricercatori, la prima condizione per poter effettuare un'indagine estesa sulla commodification di un servizio e la negoziazione sul suo relativo mandato culturale. La seconda importante condizione risiedeva nel fatto che entrambi i gruppi avevano ricevuto le stesse credenziali e lo stesso addestramento formativo senza differenze di status.

Inoltre, il fatto che entrambi i gruppi avessero eguale accesso negli ospedali o nei centri medici di primo intervento, metteva i lavoratori pagati nella condizione di non avere supporti (derivanti da riconoscimenti istituzionali) maggiori o diversi da quelli dati ai lavoratori volontari.

Questo set di condizioni rende il campo d'indagine adeguato alla ricerca di quei fattori legati alle interazioni e ai contesti situazionali nei quali i due gruppi negoziavano il loro mandato culturale al fine di legittimare la propria posizione.

L'indagine inizia nel 1991 e va avanti per diversi mesi analizzando 4 diversi gruppi, due di lavoratori pagati e due di volontari. La prima fase prevede la comparazione di un set di dati e informazioni, raccolti direttamente dai membri dei gruppi, sulla auto percezione del proprio lavoro e sulla percezione del lavoro del gruppo opposto.

Già dall'analisi di questo primo set di informazioni, i ricercatori riscontrano specifiche distinzioni negli atteggiamenti e nelle narrazioni delle persone dei due gruppi che potevano facilmente essere classificate in base alle due diverse logiche della commodity e del dono. I lavoratori pagati riferivano la propria identità di "esperti", e consideravano i volontari come "dilettanti"; i volontari percepivano se stessi come "operatori umanitari", mentre consideravano i lavoratori pagati dei "mercenari". I primi dicevano di offrire un servizio, i secondi dicevano, invece, di offrire un aiuto.

Identità e retoriche dei Lavoratori

I lavoratori pagati avevano sviluppato una retorica costruita su una ideologia ben precisa: un set di opposizioni nelle loro narrazioni con le quali si appropriavano della identità di "esperti", mentre rappresentavano i volontari come dilettanti.

Le differenze rispetto ai volontari erano basate sulle seguenti opposizioni: avere esperienza e non semplicemente essere formati; essere decisivi invece che indecisi; essere in controllo della situazione invece che fuori da esso; essere impiegati al servizio al cittadino anziché essere dei *trauma junkie*, persone amanti dell'aspetto truculento del mestiere, come descrivevano i volontari.

Identità e le retoriche dei Volontari

I volontari, invece, ammettevano che la ragione del loro impegno all'Emergency Medical System fosse puramente sociale, amavano, cioè, essere dei membri attivamente coinvolti nella comunità. L'ideologia dei volontari si basava pertanto sull'enfasi del coinvolgimento personale emotivo anziché sull'expertise. Anche il loro linguaggio si sviluppava sulle opposizioni (o differenze con il gruppo opposto), ma erano diverse. Essi si percepivano come operatori umanitari e non come funzionari. Facevano parte del sistema sociale, erano membri devoti della loro comunità, si sentivano quindi degli *insider* e non *outsider* come invece descrivevano i lavoratori pagati.

La retorica dell'identità e la pratica dimostrate dai due gruppi si mappava ordinatamente all'interno del modello proposto dai ricercatori: la differenza tra dono e commodity. I volontari vedevano il loro lavoro come una specie di dono da fare alla comunità. Consideravano l'approccio dei lavoratori pagati distaccato e freddo, quindi alienante perché riducevano i pazienti a dei casi clinici.

I lavoratori pagati, dal loro punto di vista invece, attribuivano maggior valore al loro lavoro in quanto proprio il distacco dava loro la possibilità di lavorare seguendo un protocollo affidabile in ogni circostanza, anzichè essere in balia delle emozioni, come spesso ai volontari accadeva.

La distinzione tra dono e commodity forniva la spiegazione al modo con cui i due gruppi effettuavano il relativo servizio. Le differenze pratiche erano importanti non solo perchè rappresentavano la coerenza tra il dichiarato e i fatti osservabili, ma anche perchè costituiva la piattaforma cruciale su cui negoziare il mandato culturale. Se nessuno si fosse accorto delle differenze di performance, nessuno dei due gruppi avrebbe avuto appoggio a sostegno del proprio lavoro.

Quindi l'apparenza (la divisa che indossavano o gli strumenti a disposizione), il contegno espresso, lo stile di lavoro e il controllo dell'operato diventavano elementi di valutazione fondamentali.

Riguardo, il primo aspetto, l'apparenza, il fatto che i lavoratori pagati indossassero un'uniforme era significativo per capire come l'interaction order aveva formato la commodification, perchè dava enfasi alla fungibilità dell'autorità rappresentata dall'individuo, attraverso il primo impatto visivo nell'indossare una divisa, a discapito della attenzione all'individuo stesso.

I volontari, invece, non indossando la divisa, si affidavano solo alla loro individualità e in apparenza si mostravano liberi da possibili costrizioni derivanti dal ruolo. Anche le differenze di linguaggio, più o meno tecnico, costituiva motivo di distinzione.

In relazione al contegno, al comportamento sul lavoro, i lavoratori pagati mostravano maggiore sicurezza e distacco.

Inoltre, i lavoratori pagati avevano una divisione del lavoro più complessa, che aveva permesso loro di conoscere meglio l'expertise dei colleghi. Le interazioni tra volontari, invece, nonostante fossero molto attenti nel servizio, mostrava una interazione di gruppo meno incisiva.

Le azioni, i comportamenti, il modo di presentarsi delle persone appartenenti ai due gruppi corrispondevano, in maniera sempre più precisa, man mano che l'osservazione scientifica procedeva, ai due modelli della commodity e del dono.

I lavoratori pagati, attraverso la professionalità, l'esperienza e i comportamenti quotidiani eleggevano loro stessi come esperti, come persone che facevano bene il loro lavoro, e che quindi valeva la pena fossero pagati per farlo.

I ricercatori arrivano così a evidenziare le strategie generali che i due gruppi attuavano per promuovere il proprio punto di vista. Lo facevano attraverso due strategie: di costrizione dei competitor verso certe azioni e di maldicenze sull'operato del gruppo opposto.

Per i lavoratori pagati la strategia si esplicitava attraverso la messa in campo di situazioni in cui si evidenziava l'aspetto dilettantesco dei volontari e non quell'aspetto di operatore umanitario che i volontari avrebbero voluto far credere. Per i volontari questa strategia di costrizione significava evitare di interagire sullo stesso caso con i lavoratori pagati.

L'altra strategia, relativa alla diffamazione dei competitors, si esplicitava attraverso la denigrazione delle pratiche e dei comportamenti del gruppo opposto.

Le identità, le retoriche, lo stile della pratica, le strategie dei lavoratori pagati e dei volontari costituisce l'interaction order in cui il significato dell'Emergency Medical System veniva messo in gioco.

La lotta fra i due gruppi non era sulle credenziali, sul training formale o sulle barriere all'ingresso, bensì sulle idee, simboli, identità, relazioni e significati. Il nodo cruciale era se il servizio dell'EMS potesse essere scambiato come una commodity o come un dono.

Dal punto di vista dei lavoratori pagati l'EMS doveva essere vista come una commodity per assicurare un servizio di alta qualità al cittadino, dal punto di vista dei volontari invece doveva essere vista come un servizio di comunità, un dono fatto tra cittadini pur senza sminuirne la professionalità.

Questo giustifica i comportamenti dei due gruppi coerenti alle proprie identità ed ideologie di fondo: esperti i primi, operatori umanitari i secondi.

La ricerca propone quindi:

- una maggiore attenzione all'interaction order nello studio di come un lavoro venga riconosciuto come professione. Il punto cruciale del sociologo del lavoro diventa come un gruppo debba agire per ottenere il vantaggio del supporto istituzionale.

Occorre rivalutare la teoria espressa da Everett Hughes nel 1958 nel suo *Men and their work*⁵⁹ e la distinzione che lui faceva tra occupational license e occupational mandate.

Per costruire il mandato occupazionale, non sono cruciali i training program o le normative, ma è cruciale la valenza culturale.

Il mandato occupazionale si basa pertanto su un fatto esclusivamente culturale e su due assunti: 1. che una attività sia remunerata e collocata in qualche forma contrattuale; 2. che i membri del gruppo siano più abili di fare quel lavoro rispetto ad altri possibili gruppi.

Le concezioni culturali devono essere negoziate e vinte sul campo nel corso dell'interazione.

- Quando si studia l'interaction order, lo studioso deve porre attenzione a come le expertise sono connesse alla dinamica sociale della commodificazione. Come l'esempio dell'EMS suggerisce, la costruzione di una community e la costruzione dell'expertise viaggiano di pari passo. Per essere considerati "esperti", gli attori devono convincere i potenziali clienti che le loro attività hanno valenza di remunerazione.
- Il fatto che il mandato culturale preceda il supporto istituzionale, non significa che i fattori strutturali non abbiano il loro peso. Anzi il relativo successo dei lavoratori pagati dell'EMS nel promuovere la loro idea di lavoro ha dimostrato di essere continuamente legata alle situazioni di concessioni e restrizioni. In particolare, tre fattori erano stati rilevanti: il sistema di mutual aid, che permetteva a volte ai pagati di esercitare un potere sui volontari; la maggiore distribuzione delle chiamate in arrivo e il maggior training ricevuto rispetto ai volontari; la maggiore vicinanza al

⁵⁹ Hughes E. C., *Men and their work*, Collier-MacMillan Ltd., London, 1958.
<https://archive.org/stream/mentheirwork00hugh#page/n5/mode/2up>

sistema medico permetteva ai lavoratori pagati di adottare retoriche più di tipo “medicale”.

Quindi i fattori strutturali hanno la loro importanza e incisività, ma gli autori intendono sottolineare in questa ricerca che questi fattori hanno una contestualità specifica e non immanente.

La ricerca ha voluto attirare l'attenzione sul fenomeno della commodification e offrire l'idea su come un mandato culturale può essere negoziato nel corso dell'attività quotidiana degli attori con l'obiettivo di riformulare l'interesse sociale nei confronti di una occupazione.

3.4 *L'allineamento tra tecnologia e struttura attraverso i ruoli e i network*

In uno studio del 1990⁶⁰, Barley evidenzia l'approccio *role based* per investigare la convinzione alla base di molte ricerche che la tecnologia cambia la struttura organizzativa e occupazionale trasformando i modelli di azione e le interazioni.

A questo scopo, Barley fa riferimento alla teoria di Nadel⁶¹ della struttura sociale. Le strutture sociali sono delle “strutture di ruoli”; il ruolo è costituito dalle reti in cui l'individuo è inserito, le reti sono definite come un intreccio di relazioni tale per cui l'interazione che si ha in una di esse influenza quella che si ha in altre. Separando la forma dai loro contenuti empirici è possibile cogliere le strutture sociali e sottoporle ad uno studio sistematico e comparativo.

Le dinamiche micro sociali create dalle nuove tecnologie si ripercuotono sugli altri livelli di analisi in maniera metodica. Nello specifico, un attributo materiale della tecnologia ha un immediato impatto su uno o più elementi non relazionali del ruolo lavorativo. Questi cambiamenti, a turno, influenzano l'elemento relazionale del ruolo che condiziona la struttura della rete sociale dell'organizzazione.

Perchè la teoria di Nadel è più utile a Barley per la sua ricerca?

La teoria della contingenza ha due limiti principali:

- è statica, non inquadra il fenomeno nel suo divenire;
- postula link diretti tra la tecnologia e la struttura riproponendo un'ontologia materialistica, ignorando l'azione umana come causa potenziale delle relazioni.

Le teorie degli studiosi di tecnologia si possono raggruppare in due mainstream:

1) a livello Macro. Le forze macro sociali che influenzano l'organizzazione. Qui si collocano i marxisti (ad esempio Braverman) che pongono l'accento sul de-skilling, e vedono la tecnologia come un elemento subito dagli individui.

⁶⁰ Barley S.R., *The alignment of technology and structure through roles and networks*, Administrative Science Quarterly, vol. 35, n.1, March 1990, pp. 61-103

⁶¹ Nadel S.F., *A theory of social structure*, Cohen and West, London, 1957

Qui si colloca anche il filone degli istituzionalisti (DiMaggio) che, oltre a riconoscere il de-skilling, suggeriscono una serie di strade attraverso le quali i cambiamenti istituzionali possono guidare i cambiamenti strutturali sia nelle organizzazioni che nella progettazione delle tecnologie da progettare e adottare.

2) a livello Micro. Le forze micro sociali che nascono dall'impiego delle tecnologie tracciano cambiamenti strutturali dal basso verso l'alto (come hanno sottolineato Zuboff e prima ancora Blauner). Come i teorici della contingenza anche i sociologi dell'automazione trascurano le implicazioni tecnologiche sui compiti e le relazioni di lavoro. I teorici socio-tecnici (in particolare Emery e Trist) egualmente non si sono occupati dell'allineamento tra tecnologia e organizzazione, ma piuttosto hanno effettuato esperimenti a sostegno della democratizzazione nei luoghi di lavoro. Le ideologie influenzano le organizzazioni e le tecnologie, ma le tecnologie esercitano pressioni volute e non volute sull'organizzazione del lavoro. Ma è difficile stabilire come le strutture sociali possano essere prodotte e riprodotte se non attraverso azioni e interazioni continue (come Giddens aveva teorizzato).

Tuttavia, dice Barley, le interazioni a livello macro e micro sociale possono avere valore solo se osservate nel lungo periodo.

La proposta di Barley si indirizza verso l'analisi delle dinamiche micro sociali attraverso cui le tecnologie influenzano la struttura dell'organizzazione proponendo innanzitutto un chiarimento dei termini e delle definizioni attraverso il seguente schema:

1. ambiguità nei termini
2. dipendenza sulle distanze conoscitive
3. salti induttivi tra i livelli di analisi
4. uso di concetti non sociali.

1. Il termine "tecnologia" viene usato per definire apparati, macchine o altri *device* fisici, ma può anche significare comportamenti umani, organizzazione di persone, materiali o compiti.

Il termine "struttura" può significare routine, organizzazione formale, ma anche accordi a livello istituzionale o burocratico.

Per ovviare a tali ambiguità, Barley fa riferimento alle seguenti definizioni:

- **interaction order**⁶², le attività o le relazioni ripetitive che caratterizzano la routine quotidiana di un particolare set sociale;
- **struttura**, i modelli astratti relazionali o dei networks sociali definiti da certe azioni o interazioni;
- **istituzione**, principi e pratiche che fanno leva sulla forza della norma di assunzioni date per scontate o schemi culturali di azioni;
- **social organization** e **social order** vengono invece usati per denotare l'idea generale di un modello sociale o una regolarità .

⁶² come teorizzato da E.Goffman, 1983

2. La ricerca fatta finora, tranne poche eccezioni della scuola socio-tecnica, fa riferimento ad astrazioni. L'origine di ciò risiede nel fatto che il metodo usato non ha potuto osservare direttamente, proprio a causa delle distanze temporali, le attività consuete di routine delle relazioni, costringendo i ricercatori a mettere insieme tecnologie e compiti molto distanti tra loro nel tempo.

3. Grandi classi di tecnologie generano distinti ordini sociali. Usando la legge dei grandi numeri, i teorici della contingenza ma anche i sociologi dell'automazione e i teorici dell'individualismo metodologico, assumono che la forza della tecnologia deve aver formato un certo tipo di struttura organizzativa e di istituzioni, operando salti inferenziali tra i livelli di analisi.

4. Spesso gli studiosi hanno usato concetti che svalutano l'azione sociale, individuale e collettiva. Ad esempio, molti autori della teoria socio-tecnica, sostiene Barley, argomentano come le tecnologie abbiano alterato i compiti e le skills, i lavori siano diventati più o meno interessanti, sensati e responsabili. La *negotiated order theory* dà qualche contributo in più per avvicinarsi al concetto di influenza sociale nella dinamica relazionale, ma non fornisce gli strumenti analitici per spiegare i link tra la tecnologia e la struttura.

La *behaviorally based role theory* è più adatta a spiegare la relazione tra tecnologia e struttura. Le regolarità comportamentali enfatizzate nella *role analysis* permette di sussumere un uso individuale della tecnologia e delle sue skills, quindi permette di esaminare come una costrizione materiale della tecnologia sia trasformata in un processo sociale.

Basata sul lavoro di Nadel⁶³ del 1957, il *role based approach* distingue due modalità del ruolo, quello non relazionale, che afferisce al core di competenze specifiche del ruolo, e quello relazionale, che entra in gioco nella relazione con un alter ego senza il quale questa parte del ruolo non può esistere.

È, infatti, difficile pensare ad un ruolo solo non relazionale o solo relazionale, è più appropriato e logico pensare ad un ruolo che alterni momenti di non relazione a momenti di relazione. Questi momenti possono essere separati solo analiticamente ai fini dell'indagine, in effetti nella realtà sono inscindibili.

Nadel indica come gli effetti della tecnologia possano ramificarsi sopra successivi livelli di analisi. I *non relational elements* di un ruolo possono essere visti come un set di attività ricorrenti tipiche (ad esempio doveri formali o altre regolarità comportamentali assunte automaticamente).

Gli elementi non relazionali comprendono tutti quei comportamenti che le persone hanno a prescindere dagli obblighi del ruolo. E siccome gli elementi non relazionali di un ruolo includono skills e compiti, è qui che le tecnologie hanno più facilmente il loro impatto immediato.

Da qui parte l'influenza verso la parte relazionale del ruolo e di conseguenza lo altera. I compiti modificati possono cambiare la natura di una dipendenza, influenzare la frequenza e il contenuto di una relazione. Attraverso questa azione si passa da una forma individuale di analisi a una diadica. Qui il ricercatore può incominciare a ipotizzare se la trasformazione del ruolo conferma o altera la struttura organizzativa e professionale.

⁶³ Nadel S.F., *A theory of social structure*, Cohen and West, London, 1957

In breve, quando una nuova tecnologia viene introdotta in un lavoro, inizialmente modifica compiti e skills e altri aspetti non relazionali di un certo ruolo. Tali modifiche alterano l'aspetto relazionale del ruolo stesso trasformando via via la rete sociale che costituisce la struttura occupazionale e organizzativa entro cui il ruolo è inserito. La trasformazione della rete sostiene o modifica l'istituzione.

L'utilizzo del *role based approach* permette al ricercatore di tracciare le influenze della tecnologia passo passo mentre si transita dal livello individuale a quello diadico, a quello dell'organizzazione o occupazione.

Barley effettua agli inizi degli anni 80 un'indagine empirica per valutare i cambiamenti organizzativi in due dipartimenti di Immagini per Diagnostica dopo l'introduzione di nuovi strumenti di analisi: i CT (computerized tomography) scanner. Come modello teorico di riferimento utilizza la *role based analysis* e come metodo empirico l'osservazione partecipante per circa un anno.

Entrambi i dipartimenti, Suburbano e Urbano, impiegavano 6 radiologi, tre amministratori, e circa trenta tecnologi, oltre personale di segreteria e impiegati ordinari.

Gli aspetti non relazionali e relazionali furono osservati in entrambi i dipartimenti e su tutte le figure professionali coinvolte fornendo dati empirici per dimostrare che il metodo *role based approach* aiutava a chiarire la relativa importanza delle forze materiali e sociali nella trasformazione tecnologica del lavoro. Le nuove competenze necessarie per la gestione di nuove tecnologie influenzavano gli aspetti relazionali dei ruoli coinvolti e sviluppavano quindi delle necessità organizzative diverse per il buon risultato del lavoro del dipartimento. Le trasformazioni sociali indotte dal cambiamento tecnologico sono probabilmente radicate nelle costrizioni materiali indotte dalla nuova tecnologia. Tuttavia, se ciascuna tecnologia ha implicazioni significative per modelli di organizzazione sociale, le iniziali costrizioni materiali contenute in essa possono essere trasformate in forze sociali.

In base alla teoria *role based*, questa trasformazione avviene nel preciso momento in cui i cambiamenti indotti dalla diversa materialità tecnologica, influenti nell'aspetto non relazionale del ruolo, sconfinano nel corrispondente sistema relazionale del ruolo stesso. In più, siccome i parametri dell'aspetto relazionale del ruolo vengono continuamente negoziati nel corso dell'interazione, è possibile immaginare che le stesse condizioni materiali possano originare differenti sistemi sociali, in quanto cambiano continuamente gli elementi coinvolti nell'interazione. La ramificazione di ogni specifica istanza nel cambiamento tecnologico è dunque il punto di congiunzione delle forze materiali e sociali la cui interazione deve diventare l'unico vero aspetto interessante per la ricerca.

3.5 Tecnici al lavoro: evidenze etnografiche per rivalutare le professionalità

Nuove categorie per studiare il lavoro

In una pubblicazione⁶⁴ del 1996, Barley fa il resoconto di una enorme ricerca effettuata qualche anno prima negli Stati Uniti sulla figura del Tecnico. Erano quelli gli anni in cui, in parte per i processi spinti di informatizzazione e tecnicizzazione dei processi di lavoro, la figura del tecnico assumeva uno strano ruolo dentro le organizzazioni, perché, da una parte, aveva delle competenze specialistiche uniche che lo rendeva indispensabile nella gestione di determinati processi, dall'altra, non aveva ancora un riconoscimento culturale (ma anche organizzativo) che fosse adeguato al suo status.

Barley si interessa a questa tematica e lavora alla costruzione di un possibile nuovo ideal tipo (la figura professionale del Tecnico appunto) attraverso un set di etnografie al fine di proporre un modello del lavoro del tecnico basato su evidenze empiriche.

La parte teorica introduttiva ai risultati della ricerca è utilissima per inquadrare il complesso fenomeno dello studio dei ruoli professionali dentro un contesto di lavoro organizzato.

La storia, scrive Barley, ci insegna che tecnologia, organizzazione e lavoro co-evolvono. È difficile però capire quale di questi fattori influenzi l'altro o ne sia influenzato, tanto che teorie robuste, come quella sulla Contingenza o quella dei Sistemi Socio-Tecnici, dichiarano l'indiscindibilità degli stessi fattori.

Gran parte delle teorie, sia organizzative che manageriali, non hanno però secondo Barley sufficientemente posto l'accento su come gli sviluppi delle strutture organizzative possano riflettere o influenzare il cambiamento della natura del lavoro. Sappiamo molto di modelli, ma non altrettanto sappiamo di cosa realizzino effettivamente le persone e quali strategie mettano in atto per svolgere i loro ruoli dentro le occupazioni lavorative.

Questo accade per diverse ragioni.

La prima è senz'altro relativa ad un'immagine antiquata del lavoro, continuiamo a pensare al lavoro, anche quello tecnologicamente avanzato, con i concetti e le categorie coniate nella seconda rivoluzione industriale, o anche prima, nonostante siano proliferati studi, ricerche e teorie sulle strategie organizzative, per citarne uno si pensi allo studio di Mintzberg sulle adocrazie⁶⁵.

La seconda è relativa alle classificazioni formali, le categorie occupazionali usate non sono più adeguate a rappresentare la realtà mutata del lavoro.

La terza ragione riguarda le dicotomie culturali; classificazioni dicotomiche, tipo colletti bianchi – colletti blu, lavoro manuale - lavoro intellettuale, lavoratori - managers non rappresentano più l'essenza del lavoro e la sua realtà.

È sempre più difficile, infatti, separare nel lavoro moderno la componente cognitiva dall'esecuzione, sia che si tratti di un'occupazione prevalentemente manuale sia intellettuale.

⁶⁴ Barley S., *Technicians in the workplace: ethnographic evidence for bringing work into organizational studies*. 1996

⁶⁵ H. Mintzberg, *The structuring of organizations*, Prentice Hall, New York, 1979

La quarta ragione riguarda l'ideal tipo. L'ideal tipo weberiano⁶⁶ è un'astrazione che offre però un'immediata immagine di un cluster, serve come modello per riflettere sui fenomeni sociali complessivi, non per definire e rappresentare quello che effettivamente svolge un ruolo. Si pensi, ad esempio, a come si sia evoluta la professione dell'agricoltore da semplice lavoratore della terra a imprenditore di un'azienda.

Per capire la realtà dei ruoli professionali e di come le persone li interpretano, non si può più pensare di separare gli studi sull'organizzazione da quelli sulla evoluzione del lavoro e delle professioni. Nuovi concetti vanno esplorati per capire la natura del lavoro. Le gerarchie e la burocrazia diventano modalità organizzative sempre meno efficaci, non solo perché l'ambiente è diventato più complesso e turbolento, ma soprattutto perché l'autorevolezza dell'expertise e l'autorità della posizione coincidono sempre meno.

È proprio questo aspetto a costituire l'ipotesi al centro del lavoro di Barley sulla figura professionale del *Technician*, del Tecnico, dell'Esperto, ovvero di colui che avendo un knowledge specifico, che lo caratterizza come tale, scardina il concetto del ruolo basato sul potere ad esso legato di responsabilità per la parte che compete le skills.

La figura del Tecnico come ideal tipo

Il Technician, secondo Barley, si propone come nuovo ideal tipo che ha cambiato la natura del lavoro come fino ad allora conosciuto. Alla base di questa considerazione si possono annoverare i seguenti fattori: il riconoscimento culturale della figura professionale, lo sviluppo dell'economia sempre più technology driven, la crescita dei livelli occupazionali, la tecnicizzazione del lavoro, che comporta, tra l'altro anche, la nascita di nuove skills o la trasformazione di vecchie skills in nuove.

Nella tabella qui sotto si mettono in evidenza le caratteristiche delle occupazioni dei Tecnici, visti come figure intermedie poste tra quelle dei Professional e quelle degli Operai.

⁶⁶ Weber M., 1969

Figura 16 Caratteristiche dei Professionisti, Tecnici e Operai

Technicians

Table 1

Characteristics of Professions, Technicians' Occupations and Crafts

Attribute	Professions	Technicians' Occupations	Crafts
Nature and distribution of knowledge and skills	Knowledge and skills are esoteric and well guarded. Few outside the occupation have more than a trivial understanding of the content of the occupation's knowledge base.	Knowledge and skills are esoteric. In some instances, amateurs may exist but, in general, they are rare.	Basic skills and knowledge are widely held by persons outside the occupation, but finesse is less widely distributed.
Mental/analytic versus manual/sensate work	Tasks are heavily weighted toward mental and analytic work.	Tasks have a heavy mental and analytic component but also a significant manual or sensate component.	Tasks are heavily weighted toward manual and sensate skills.
Importance of formal education for training and socialization	Most require either specialized undergraduate or graduate training.	Many require either a bachelor's degree or a specialized associate's degree or its equivalent.	May require a formal apprenticeship; otherwise, formal education is irrelevant.
Evidence of formal occupational organization	Professional societies, licensing, accreditation boards, professional journals are nearly universal.	Some technical occupations have journals and professional associations. Others have none.	Unionization common but not universal.
Importance of on-the-job training	Informally important but of secondary relevance.	Frequently reported as critical form of training. In some occupations, it is the primary form of training.	The primary avenue by which neophytes enter the occupation.
Formal certification required to practice	Yes.	Common among technicians' occupations in medicine. Otherwise, rare.	No.
Occupational means of controlling entry	High.	Low with exception of technicians' occupations in medicine.	Low, primarily through union control of apprentice programs.
Tendency to unionize	Low.	Less common than among crafts, more common than among most professions.	High.

Fonte: Barley, 1996, cit.

Il modello del lavoro del tecnico va pertanto costruito sulla base della comprensione di quello che il tecnico effettivamente fa ed effettivamente conosce. Barley lancia un lavoro di ricerca empirica basata su un programma etnografico di osservazione, rilevazione, partecipazione e condivisione. Siamo alla primavera del 1990. Il lavoro si conclude cinque anni dopo e butta le basi per un approccio innovativo allo studio delle professioni nascenti.

Otto ricercatori tra sociologi e antropologi costituiscono il team di ricerca. Ingegneri e scienziati collaborano per descrivere le proprie specializzazioni, allo scopo di formulare problemi e soluzioni ciascuno dal proprio punto di vista, per un periodo limitato di tempo intorno a un problema specifico. Ogni utente contribuisce a trovare risposte alla domanda specifica di un team mantenendo ciascuno la propria competenza di merito.

La figura qui sotto schematizza il disegno della ricerca in una matrice formata dall'intersezione di etnografie EMIC sulle occupazioni individuali, da un lato, e le analisi comparative ETIC degli argomenti circoscritti, dall'altro.

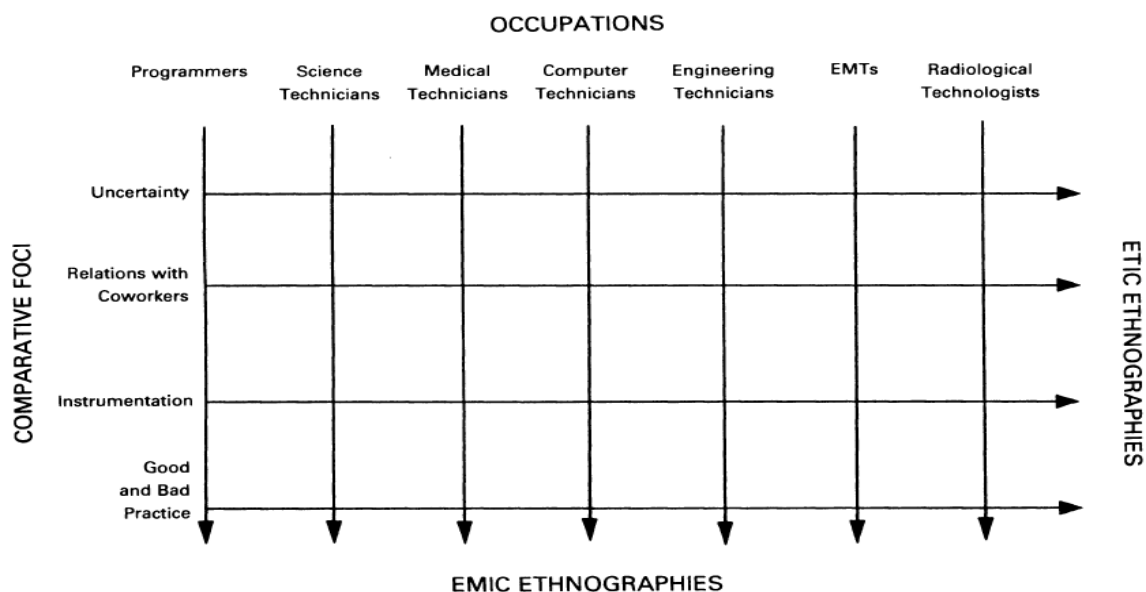
Gli etnografi distinguono tra l'analisi emic e quella etic, la prima ritrae una scena sociale o stile di vita dal punto di vista dei partecipanti. Il racconto è di solito organizzato attorno a concetti tratti dalla nativa visione del mondo. Al contrario, l'analisi etic, basata sul punto di vista dell'etnografo, utilizza i concetti della scienza sociale finalizzata a una rappresentazione teorica.

Come dire, mettere a confronto l'autopercezione con la percezione dichiarata di un altro osservatore.

La matrice, qui sotto rappresentata, ha permesso al team di ricerca di perseguire obiettivi emic ed etic simultaneamente, producendo due tipi di risultati: etnografie EMIC sulle occupazioni individuali, e analisi ETIC basate sulla comparazione dei dati emic raccolti tra tutte le occupazioni studiate.

Figura 17 - Matrice per l'analisi etnografica

Figure 1. Matrix design for collaborative ethnography.



Fonte: Barley, 1996, cit.

L'ideal tipo è una "etic idea", una immagine di un ruolo generalizzato, ma questo non significa che gli ideal tipi siano necessariamente non correlati al modo con cui i professionisti capiscono ciò che fanno. Infatti, l'uso del modello dell'ideal tipo è più utile se questa connessione esiste.

Per assicurare questa connessione, il team di ricerca propone il modello dell'ideal tipo "tecnico" attraverso tre passaggi consecutivi:

1. quello degli etnografi stessi
2. quello della *first order comparative analysis*
3. quello della costruzione dell'ideal tipo.

L'osservazione degli etnografi e la loro partecipazione attiva all'analisi produce uno studio approfondito di nove figure professionali:

- EMT - emergency support technician
- Science Technician
- Medical technician
- Microcomputer support technician
- Automobile technician
- Programmers
- Custode service engineering

- Library technician
- Radiological technician

I topics studiati sono:

- L'incertezza nel lavoro tecnico
- Il ruolo degli strumenti di lavoro
- La relazioni con i colleghi, i clienti, i supervisori
- Le definizioni dei tecnici su buone e cattive pratiche

L'analisi comparata che segue produce una serie di note e documenti dettagliati su similarità e differenze nel lavoro dei tecnici dei diversi settori indagati, che gli etnografi condividono con i tecnici per arrivare a individuare i codici condivisi. Tutto questo permette di collezionare una serie di dati e di informazioni scaturiti dalla comprensione graduale su cosa fosse davvero importante per la professione del tecnico, senza riferirsi a preconcetti o pregiudizi non empiricamente fondati.

La Role Analysis

L'analisi comparativa e i memo analitici forniscono una piattaforma con cui i ricercatori applicano la role analysis, facendo riferimento alle teorie di Nadel. Nadel nella *The Theory of Social Structure*, scrive:

“. . . the interrelation of sub-groups is coterminous with the relationships of persons.... Let me emphasize that in reducing the interrelation of sub-groups to the relationships of actors in their roles I am not merely trying to simplify the picture... there is no other way to give meaning to the conception of interrelations between groups” (1957, p. 95).⁶⁷

Le interazioni dei sottogruppi coincidono con le relazioni delle persone. Il senso delle relazioni tra gruppi può essere dato solo dall'analisi delle relazioni dei singoli attori. I ruoli, secondo Nadel, sono “modes of action ‘allocated to individuals’ by the norms of society”, “tipi di azione allocati agli individui dalle norme sociali”. Per descrivere la struttura sociale, si devono considerare tre aspetti di ruoli: i principi di allocazione che forniscono agli attori i ruoli; il grado in cui alcuni ruoli hanno autorità su altri ruoli (over-azione), e il grado in cui tali ruoli producono risorse e benefici al sistema sociale.

Le società sono composte da individui, ma non possono essere riducibili a singoli individui. Le società sono quindi le regole e le norme (le costanti del comportamento) di vario tipo che noi conosciamo come istituzioni o modelli di azione istituzionalizzati, le relazioni che sfociano in compiti, obiettivi, aspettative.

Tutti i ruoli secondo Nadel hanno elementi non relazionali ed elementi relazionali, che si rilevano rispettivamente nella sostanza del lavoro e nel suo inserimento nella divisione del lavoro.

⁶⁷ Nadel S., *The theory of social structure*, Cohen and West, London, 1957

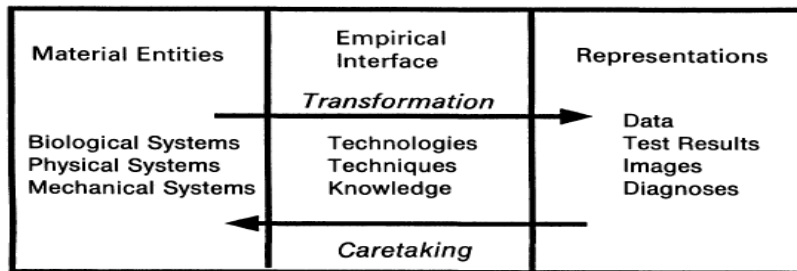
Cosa fanno dunque i tecnici?

L'aspetto non relazionale del loro lavoro è la gestione delle interfacce.

Figura 18 - Gli aspetti non relazionali del ruolo dei tecnici

Technicians

Figure 2. The nonrelational aspects of technicians' work: The empirical interface.



Fonte: Barley, 1996, cit.

I tecnici impiegano tecnologie, tecniche e conoscenze a disposizione per trasformare entità materiali in segni, simboli, indici. È anche loro responsabilità avere cura che, tutti gli strumenti impiegati nella suddetta trasformazione, vengano riconsegnati non alterati.

La logica relazionale del lavoro del tecnico invece mette in luce, nella ricerca di Barney, due diverse modalità.

Quella del buffer e quella del broker.

Figura 19- Primo tipo di Tecnico

Figure 3. Buffer technicians.

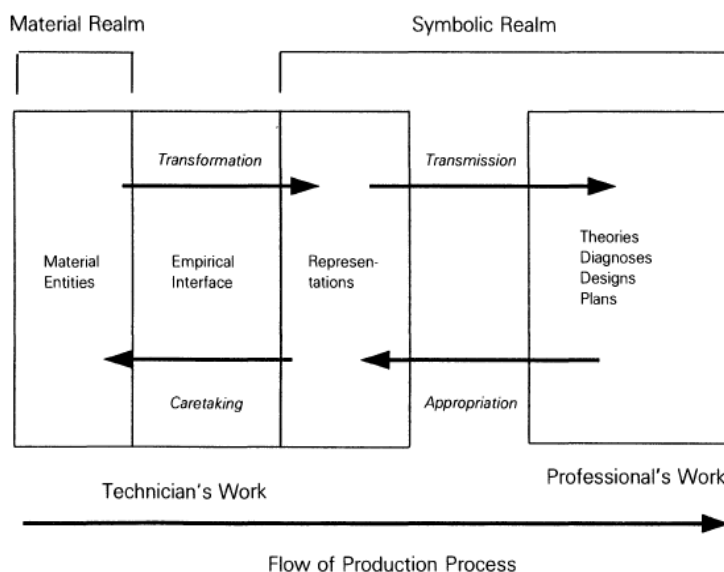
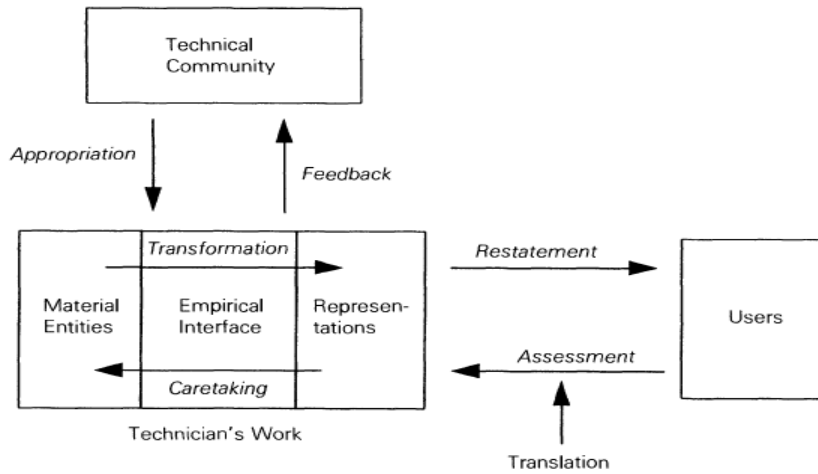


Figura 20 – Secondo tipo di Tecnico

Figure 4. Broker technicians.



Entrambi sono “cutpoints” nel sistema produttivo. I buffer mediano e controllano i dati che servono ai professional per il loro lavoro (fig. 3). I broker sono invece connessi alla loro comunità di utilizzatori di tecnologie simili e dalle quali dipendono (fig.4).

L’organizzazione diventa vulnerabile alla loro perdita.

Cosa sanno invece i tecnici?

La conoscenza acquisita dallo studio delle discipline teoriche scolastiche spesso si dissolve nella pratica lavorativa. Spesso ma non sempre, ci sono infatti delle eccezioni soprattutto in campo medico. L’utilità dell’educazione scolastica, inoltre, quasi sempre svanisce perché diventa presto obsoleta. Può risultare utile solo l’abilità metodologica acquisita all’approccio dei problemi.

Nel settore che Barley definisce come “conoscenza contestuale”, in contrapposizione all’educazione formale, aspetti cruciali del lavoro dei tecnici risiedono:

1. nella *conoscenza semiotica*, vale a dire nell’abilità di dare senso alle differenze apparenti dei materiali usati e al funzionamento degli strumenti;
2. nel *sensory motor skill*, nel feeling con gli strumenti, i materiali usati, che sono skills tattili, così come gli stessi tecnici le hanno definite;
3. nel *set di regole euristiche*, derivanti dall’esperienza, dal non scritto e decodificato;
4. nell’aderenza a uno stile di lavoro. Essere un tecnico comporta anche saper come minimizzare l’incertezza, escludendo di incorrere in errori comuni;
5. nelle idiosincrasie locali. Il tecnico deve conoscere anche le eventuali differenze che si sviluppano attraverso l’uso di materiali e strumenti diversi per raggiungere lo stesso obiettivo;
6. nell’accesso al *distributed knowledge*. Il sapere che abilita la pratica del lavoro è tipicamente distribuito tra tutti i tecnici. Avere accesso alle expertise distribuite fa parte del job.

La complessità della figura del Tecnico, unita alle novità del suo profilo derivanti dalla ricerca, genera una serie di considerazioni nelle organizzazioni di riferimento. I tecnici venivano percepiti come “servant”, semplice figura impiegatizia, o come “expert”. Generalmente, però, questa percezione opposta si associava ai diversi momenti contingenti di assenza di emergenza tecnica o al suo opposto. I Tecnici erano percepiti come *servant*, in assenza di emergenze, come *expert* in presenza di emergenze.

Quali implicazioni per l’organizzazione del lavoro? Il lavoro dei tecnici si basa molto sulla conoscenza contestuale, quella acquisita attraverso l’esperienza fattuale in determinati contesti, non formalizzata, né codificata.

La conoscenza è conservata e trasmessa attraverso gruppi spesso denominati “comunità di pratica” e non attraverso procedure scritte. Il coordinamento del lavoro dei tecnici è svolto attraverso la collaborazione tra i diversi membri e non da gerarchie. Le organizzazioni dovrebbero, pertanto, adeguare le loro strutture per accogliere questo nuovo modo di interpretare il lavoro. L’organizzazione, per essere funzionale a quanto sopra detto, dovrebbe essere molto più orizzontale che verticale in termini gerarchici; non dovrebbe separare il lavoro cognitivo da quello esecutivo.

La grande sfida, conclude Barley in questa straordinaria analisi, è quella di abbattere la barriera culturale costruita in due secoli di istituzionalizzazione del lavoro attraverso modelli verticali. Ma se è vero che il tecnico è un nuovo ideal tipo di professionista dell’era post-industriale, allora è bene che le organizzazioni si attrezzino per accoglierlo.

CAPITOLO QUARTO- Il modello teorico di riferimento

Introduzione

PROFESSIONI E SOCIAL MEDIA

- 4.1 Il concetto di professione
- 4.2 La nascita del lavoro come comunità occupazionale
- 4.3 La ricerca di nuovi concetti per identificare le professioni
- 4.4 L'utilizzo dei social media nelle organizzazioni

IL MODELLO

- 4.5 Superare il determinismo tecnologico
- 4.6 Verso un modello strutturale della tecnologia
- 4.7 Il dibattito intorno al socio-materialismo
- 4.8 L'imbrication come modello teorico di riferimento

When the nature of work in an organization changes, perhaps because of new technologies or markets, organizational structures either adapt or risk becoming misaligned with the activities they organize.

Stephen R. Barley, 2001

Technological determinism is a curious phrase. The gist of it is heartbreaking in its simplicity: the belief that social progress is driven by technological innovation, which in turn follow an "inevitabile" course.

Michael Smith, 1984

Introduzione

La costruzione del modello di ricerca, partito dalla ricognizione del lavoro che Stephen Barley e Paul Leonardi hanno svolto permette una più agevole lettura dei fenomeni legati allo sviluppo delle professioni da analizzare.

Sia sul versante teorico che su quello empirico, questi autori vantano una vasta ricerca, compiuta da singoli o in team, centrale per guidare il percorso della nostra indagine per due ragioni:

1. per l'oggetto dell'analisi: le loro ricerche, pur ponendo attenzione all'organizzazione e all'inserimento dei professionisti nei sistemi strutturati, mettono al centro la professione, la persona e il proprio agire;
2. per la metodologia dell'analisi: la raccolta dei dati diretta e minuziosa, attraverso osservazione partecipata, e le indagini etnografiche⁶⁸ offrono la possibilità di un'analisi più puntuale delle cause culturali che favoriscono i cambiamenti e le innovazioni.

L'analisi delle professioni legate al web merita un'attenzione particolare alle risorse che i protagonisti mettono in campo per attuare strategie di sviluppo del

⁶⁸ Nella nostra indagine non è stato possibile effettuare analisi etnografiche in quanto la professione del Community Manager si contraddistingue per il suo livello di distribuzione e diffusione nei luoghi, non si concentra in un luogo di lavoro che ne caratterizza lo stile.

proprio ruolo e dei riconoscimenti istituzionali legati ad esso.

Essendo il mio oggetto di indagine legato alla rilevazione delle strategie di istituzionalizzazione agite sul campo dai protagonisti del web, la ricerca di Barley e quella di Leonardi è illuminante come guida all'analisi dei fatti e delle azioni dirette degli attori, ovvero le interazioni concrete tra i professionisti e i sistemi di riferimento circostanti. Nel caso dei professionisti del web tali sistemi sono stati identificati:

- nella community della rete (confronto costante peer to peer tra professionisti);
- nell'organizzazione per la quale lavora il professionista ;
- nelle istituzioni (formative, professionali, normative e di governo).

Nell'analisi della figura professionale del community manager, professione di recente diffusione nel mondo del Marketing e della Comunicazione sul web a tutti i livelli, e presa come oggetto specifico di indagine, è stato utile, come punto di partenza, far riferimento ad un insieme di frame teorici all'interno dei quali la professione è nata e si sta sviluppando. I frame principali, come abbiamo visto dai precedenti capitoli, sono tre:

- tecnologico (la tecnologia 2.0 abilita con facilità nuovi task);
- sociologico (il bisogno sociale emergente è l'espressione del sé, la condivisione, la reputazione)
- economico (la globalizzazione e la mobilità, unita al basso costo grazie alle economie di scala, facilita la produzione di valore)

Questi quadri di riferimento si intrecciano fra loro e delineano un campo complesso, all'interno del quale le nuove professionalità del web, inclusa quella di mio interesse, si muovono.

La ricerca di Paul Leonardi, attraverso l'opera di Barley, si pone ad un livello più convincente nell'analisi delle professioni rispetto ad altri possibili approcci, perché, pur evidenziando il carattere complesso del rapporto tra tecnologia e persona, tecnologia e organizzazione o gruppi professionali, tecnologia e strutture istituzionali, non rinuncia alla centralità dell'azione individuale, che anzi assume un ruolo di protagonista abile a tracciare le variabili del cambiamento istituzionale necessario al riconoscimento culturale del proprio agire nella società.

Il presente capitolo è suddiviso in due parti. Nella prima parte propongo una rivisitazione del concetto di professione attraverso un excursus storico dei vari autori. Nella seconda, riprendo le analisi dei principali teorici che hanno sviluppato il dibattito intorno al rapporto tra tecnologia e azione umana, a partire dal cosiddetto determinismo tecnologico, per arrivare a definire la scelta del modello teorico di riferimento attraverso gli studi più recenti di Leonardi.

La tecnologia 2.0, nella sua declinazione interattiva tipica dei social networks, si pone come elemento abilitante per lo sviluppo di nuove professioni. A questa opportunità, corrisponde un bisogno sociale delle persone di interazione e partecipazione attiva alla costruzione della realtà.

Quale ruolo emerge dunque dalla tecnologia e come le professioni del web si

codificano per proporsi come nuove ma robuste opportunità è la domanda alla quale trovare le risposte.

PROFESSIONI E SOCIAL MEDIA

4.1 Il concetto di professione

L'organizzazione e il lavoro sono variabili talmente interdipendenti che qualsiasi cambiamento nella natura delle occupazioni nella società influenza lo sviluppo di nuove forme di organizzazioni o di istituzioni.

Gli studi classici hanno, infatti, teso a dimostrare esattamente questo concetto di interdipendenza analizzando il passaggio dalla società agricola a quella industriale, lo sviluppo della burocrazia, l'organizzazione industriale.

I maggiori studiosi classici hanno affrontato la natura del lavoro e delle professioni e la relazione con i contesti di azione. Comte⁶⁹ classifica gli ingegneri come classe intermedia tra gli scienziati e i direttori di produzione; Spencer⁷⁰ considera la professione come attività che arricchisce la vita umana; Durkheim⁷¹ riflette sulla professione come corporazione capace di contrastare l'anomia, la mancanza di regole; Weber⁷² definisce la specializzazione di una professione come fondamento di una organizzazione sociale.

Ma è con Carr-Saunders⁷³ che, intorno agli anni venti, si affronta per la prima volta il concetto moderno di professione. Il fattore essenziale che caratterizza una professione va cercata nell'acquisizione di una abilità specializzata.

Verso la fine degli anni trenta, i saggi di Parsons⁷⁴, mettendo a confronto le professioni e il business, rilevano che entrambi seguono modelli legati alla razionalità, alla specificità funzionale e all'universalismo.

A partire dagli anni quaranta si affermano due approcci principali allo studio delle professioni, il primo sviluppato dagli studi di Parsons di impronta funzionalista. Il secondo approccio, definito "per attributi", fa capo a Greenwood⁷⁵ e stabilisce quali siano le prerogative per definire una nuova professione. La prima è l'abilità superiore basata su conoscenze teorico-pratiche di tipo scientifico, tipicamente derivante dall'istruzione avanzata. La seconda è data dall'autorità professionale derivante da un corpo robusto di conoscenze idonee a far prevalere il giudizio del professionista rispetto agli altri. Il terzo attributo è costituito dal riconoscimento della comunità che legittima l'utilità del professionista. Il quarto è legato ad un codice di regole etiche che i professionisti si danno per regolare i rapporti fondamentali di comportamento. Il quinto ed ultimo attributo è costituito dalla capacità dei professionisti di creare associazioni in grado di dar luogo a una cultura tipica fondata su valori, norme e simboli comuni.

⁶⁹ Comte A., *Considerations philosophiques sur les sciences et les savants*, Leroux éd., 1883.

⁷⁰ Spencer H., *Principles of Sociology*,

⁷¹ Durkheim E., *De la division du travail social*, 1902

⁷² Weber M., *Il lavoro intellettuale come professione*,

⁷³ Carr-Saunders, *Professions: their organization and place in society*, The Clarendon Press, Oxford, 1928

⁷⁴ Parsons T., *The profession and social structure*, 1939

⁷⁵ Greenwood E., *Attributes of a profession*, Social work, 2,n.3, July 1957

Il modello professionale ispirato a principi liberali nasce e cresce così in un modo completamente diverso dal modello che Taylor⁷⁶ sviluppa negli Stati Uniti. Il modello professionale si basa sulla conoscenza di un corpo di teorie e pratiche specifico e si autolegittima grazie a questo. Non è sottoposto a regole gerarchiche, peculiari dell'organizzazione, ma fa riferimento ad un codice etico che disciplina le principali relazioni del professionista.

Ad Amitai Etzioni⁷⁷ si deve invece il concetto di organizzazione professionale, dove i professionisti, prevalendo sui non professionisti, controllano le strategie e i processi dell'organizzazione. I professionisti sono trattati diversamente dagli altri dipendenti in un'organizzazione, sono delle staff che in quanto tali godono di una certa autonomia fuori dagli schemi gerarchici classici della linea.

Con J.K. Galbraith⁷⁸ inizia un nuovo ciclo di studi che preannuncia le caratteristiche socio-economiche della società post-industriale. Nelle organizzazioni produttive non è essenziale il capitale, bensì l'esperienza e il sapere dei membri degli staff tecnici, ovvero tutti i tecnologi che contribuiscono con la loro conoscenza specialistica alle decisioni strategiche del gruppo.

Il potere si estende a una collettività autonoma, *"ne fanno parte tutti coloro che contribuiscono con cognizioni specialistiche, talento o esperienza, alle decisioni di gruppo...Propongo di chiamare questa organizzazione tecnostruttura"*.⁷⁹

Dopo Galbraith altri autorevoli studiosi hanno approfondito le caratteristiche della società post-industriale sempre più come aggregato di conoscenza e tecnologia.

Tra questi Daniel Bell⁸⁰, teorico prima della società post-industriale e, poi, della società dell'informazione. La società che segue quella industriale è caratterizzata dalla erogazione di servizi e dalla produzione di beni informazionali piuttosto che materiali. La tecnologia non determina il cambiamento sociale, ma ne fornisce gli strumenti e le potenzialità, il regno tecno-economico si pone al centro della società e ne determina gli altri fattori.

Negli anni ottanta, Bell⁸¹ si affeziona di più al termine "società dell'informazione", un nuovo assetto sociale basato sullo sviluppo delle telecomunicazioni prende il sopravvento e determina il valore della crescita.

Nella società dell'informazione si consolidano le tre caratteristiche proprie della società post-industriale:

- il passaggio dalla produzione di beni a una società dei servizi, la centralità è assegnata agli scienziati, alle università e ai centri di ricerca;
- la centralità della codifica della conoscenza teorica per l'innovazione tecnologica, la fusione tra scienza e ingegneria trasforma il carattere della tecnologia stessa;
- la creazione di una nuova tecnologia intellettuale, intesa come superamento della tecnologia delle macchine tipica della società industriale. L'algoritmo si sostituisce ai giudizi intuitivi e la tecnologia rappresenta la nuova modalità strumentale per l'azione razionale.

⁷⁶ Taylor F., *The principles of scientific management*, Norton, New York, 1911.

⁷⁷ Etzioni A., *Modern Organizations*, 1964

⁷⁸ Galbraith J.K., *The new industrial state*, 1967, Einaudi, Torino, 1968.

⁷⁹ Idem, 1968, p.64.

⁸⁰ Bell D., *The coming of post industrial society: a venture in social forecasting*, Basic, New York, 1973

⁸¹ Bell D., *The Social Framework of the Information Society*, in: Forester, T. (ed): *The Microelectronics Revolution: The Complete Guide to the New Technology and Its Impact on Society* MIT Press, Cambridge, Mass., 1980

Alain Touraine⁸², in Francia quasi in contemporanea con Bell negli USA, metteva in evidenza i fenomeni che rendevano tipiche le caratteristiche della società post industriale francese.

Touraine ritiene che la causa dei conflitti si sia spostata dalla proprietà privata al possesso della conoscenza e al controllo dell'informazione e teorizza uno spostamento dal conflitto fra classi sociali a quello tra tecnocrati e resto della società. La società post-industriale di Touraine è una società programmata e controllata da una classe di tecnocrati.

Castells⁸³ più di recente conferma l'analisi di Bell e di Touraine e approfondisce il concetto di società dell'informazione decentrata, comunicativa e reticolare. La caratteristica di questa società è la logica a rete della sua struttura di base, la società diventa *network society*. La rete è un insieme di nodi interconnessi, il nodo ne rappresenta l'elemento costitutivo. Le reti sono strutture aperte capaci di espandersi e di accogliere al proprio interno tanti nodi fino a che questi sono capaci di comunicare all'interno della stessa rete comprendendosi, ovvero condividendo gli stessi codici. Le reti diventano così la nuova struttura, la nuova forma, delle società e la connotano con la dinamicità e l'apertura senza che il suo equilibrio venga compromesso.⁸⁴

Nello stesso periodo esce il saggio di Richard Florida *The rise of creative class*⁸⁵ e pone l'accento sulla nuova classe di lavoro, la classe creativa che deriva la propria identità dai ruoli che possiedono in sé la creatività. Nella classe creativa vi sono: un nucleo superiore che afferisce al mondo della scienza e dell'alta formazione; un gruppo che definisce "creative professionals" che lavora all'interno di organizzazioni dove si applica conoscenza (es. high tech); una service class, a servizio degli altri gruppi che afferisce a una tipologia di lavoro più amministrativo che creativo.

4.2 La nascita del lavoro come comunità occupazionale

Il lavoro può essere vissuto in un certo modo da alcuni attori e percepito da altri in modo completamente diverso. In uno studio del 1982⁸⁶ Van Maanen e Barley mettono a fuoco il concetto del lavoro dal punto di vista di chi lo esperisce e dimostrano che non sempre c'è una coincidenza di vedute tra l'attore e chi percepisce il suo operato.

Queste disparità riflettono modelli alternativi di come il lavoro è organizzato e interpretato.

Il modello organizzativo vede l'interpretazione dei ruoli, il modello individuale dell'attore vede il suo significato.

Dal punto di vista organizzativo, le persone sono considerate in base alla loro carriera all'interno di un contesto gerarchico che attribuisce alla posizione ricoperta prestigio, potere e denaro.

Impiegando un punto di vista professionale, le persone, invece, mettono al

⁸² Touraine A., *La société post-industrielle*, 1969 e la *Production de la société*, 1973

⁸³ Castells M., 2002

⁸⁴ su questo aspetto torneremo nel capitolo successivo dedicato ai social networks.

⁸⁵ Florida R., *The rise of creative class*, 2002

⁸⁶ Van Maanen J., Barley S.R., *Occupational Communities: culture and control in organization*, Research in Organizational Behavior, vol. 6, 1984

centro la loro prospettiva individuale di lavoro. Le valutazioni individuali sono espresse in termini di soddisfazione nel fare bene o male un compito, di piacere nel ricevere il supporto dai colleghi, di esercizio dell'influenza sull'operato.

I due punti di vista differiscono anche nell'importanza che si attribuisce al lavoro come un concetto per spiegare l'ordine sociale.

Il modello della comunità professionale, spiegano Van Maanen e Barley, può essere un'alternativa a una cornice organizzativa di riferimento per comprendere perché le persone si comportano in un certo modo nei posti di lavoro e propongono un modello di analisi.

In primo luogo, occorre che il ricercatore si concentri sull'occupazione specifica dal punto di vista individuale, che si riferisca alla sua semantica, al suo rapporto con il mondo sociale e ai suoi significati.

In secondo luogo, esaminando i mondi sociali che si coagulano intorno alle occupazioni, bisogna allargare la comprensione del controllo sociale nelle organizzazioni: quindi capire il linguaggio e i significati, la codificazione, la standardizzazione, la disciplina gerarchica, o i tradizionali principi di controllo, le pressioni dei pari, le ideologie di lavoro, i simboli valutati.

In terzo luogo, occorre un focus su lavoro e occupazione per gettare nuova luce sui problemi della diversità e dei conflitti sul posto di lavoro. Infatti, dal punto di vista organizzativo, queste azioni, differenti dal normale, sono considerate devianze e quindi vengono corrette applicando le regole che il sistema si è dato. Anche se a volte una risposta istintiva di schemi manageriali difettosi, non si accorge che certe devianze possono anche essere propositive e non reattive.

In quarto luogo, un focus sulle attività comuni, quali orari di lavoro, formazione professionale, rapporti con i colleghi, i modelli di carriera, i simboli condivisi, etc, può portare un contributo conoscitivo importante in merito alle modalità che un certo tipo di lavoro attua per influenzare la propria condotta sociale e la propria identità, sia dentro che fuori il luogo di lavoro.

Per sviluppare un punto di vista occupazionale, Van Maanen e Barley propongono di approfondire il concetto di "comunità di lavoro". Una comunità di lavoro, infatti, è caratterizzata da culture distintive che promuovono il controllo del sé professionale e l'autonomia collettiva di appartenenza a un gruppo. Per definire una comunità professionale non si può prescindere dall'identificazione dei suoi *boundaries*, dai suoi confini che non sono necessariamente ravvisabili nei contesti tradizionali di appartenenza a una razza, a un genere, ma possono coinvolgere tanti altri aspetti legati ad esempio a fattori situazionali che possono diminuire o amplificare la percezione dell'identità comune. I comportamenti governati dai criteri di appartenenza sono più esplicativi che, ad esempio, i mutui interessi legati al contesto in cui certe azioni si svolgono.

La seconda caratteristica di una comunità di lavoro è riscontrabile dalla identità sociale che i membri derivano dai valori identitari o dall'immagine del sé del proprio ruolo professionale. Le persone, dalla loro prospettiva, hanno un sé sociale che costruiscono e ricostruiscono nelle interazioni quotidiane con gli altri soggetti, ognuno impara a vedere sé stesso dal punto di vista degli altri.

Anche il gruppo di riferimento è importante per definire una comunità di lavoro. Infatti, la terza caratteristica, raccomandata dai nostri autori, è che i membri di una comunità considerano gli altri come primario punto di riferimento tanto da dividerne distinti modelli di valori, norme, credenze e interpretazioni per giudicare le azioni e le reazioni dei componenti.

Il quarto attributo di una comunità professionale è il venir meno della distinzione tra lavoro e tempo libero. La fusione tra tempo di lavoro e tempo libero avviene spesso quando le attività ricreative sono collegate a quelle di lavoro o quando vi è ampia sovrapposizione tra il lavoro e le relazioni sociali.

Un focus sulle comunità occupazionali offre nuove direzioni per la ricerca sulle carriere organizzative, ma anche sulle pratiche di socializzazione, l'acquisizione di competenze e l'apprendimento di specifiche pratiche e routine di lavoro.

Per un professionista in un'organizzazione è più importante il riconoscimento del suo essere tale, quindi di quell'insieme delle caratteristiche che lo identificano competente di un certo mestiere. Per l'organizzazione il professionista è invece un semplice dipendente. Il problema è che le due percezioni tendono a non coincidere.

4.3 La ricerca di nuovi concetti per identificare le professioni

Alla fine degli anni ottanta, Andrew Abbott⁸⁷ in un libro, che sarà molto apprezzato e citato, pone alcune questioni centrali sul ruolo delle professioni nella vita moderna. Perché ci sono alcune categorie professionali che controllano la conoscenza di altre? La professionalità è diffusa in tutto il mondo del lavoro? Attraverso lo studio comparativo e storico delle professioni nel XIX e XX secolo in Inghilterra, Francia e America, Abbott costruisce una teoria generale di come e perché le professioni si evolvano e inizia il suo percorso valutando il link- che egli chiama giurisdizione - tra una professione e il suo lavoro. Il concetto di competenza conduce direttamente ad un'analisi delle professioni, esistenti in un sistema, in quanto una professione può influenzare altri lavori. Abbott mette in luce come le forze culturali e sociali interne ed esterne influenzino il sistema professionale. Alla base della sua teoria c'è la spiegazione di come una nuova divisione del lavoro costruisca la società moderna.

Ma come si definisce un "professionista"? Quali sono i rapporti tra professione, abilità, competenze, reddito, lavoro, prestigio e credenziali? Cosa deve indagare il sociologo per spiegare il fenomeno?

Si può supporre che il professionista sia l'intersezione di abilità, conoscenze, credenziali, abilità associative e prestigio. Si può supporre anche però che non tutti i professionisti siano uguali, ma qualcuno tenti una leadership sugli altri, che magari non vengono considerati professionisti.

Abbott fa notare che tutte queste supposizioni sono tutte questioni concettuali, e hanno a che fare con il modo in cui il ricercatore sceglie di definire una certa categoria di azione sociale e attore.

Ma, una volta chiarito il modello - il dominio di comportamento sociale e azione del concetto di professione - si può iniziare il percorso empirico attraverso l'analisi evolutiva del fenomeno. E si possono considerare in dettaglio specifiche azioni, quali ad esempio le campagne di lobbying e gli sforzi di pubbliche relazioni condotte dalle organizzazioni professionali per conservare spazi qualificati esclusivamente per i loro membri.

⁸⁷ Abbott A., *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*, The University of Chicago Press, 1988

Abbott mette in evidenza la conoscenza astratta come il primo criterio qualificante di uno spazio di lavoro specifico che costituisce una professione. Solo un sistema di conoscenza teorica robusta può definire l'insieme dei problemi e dei compiti di un lavoro professionale. La competenza è l'espressione concreta della conoscenza astratta e teorica, è il possesso di esperienza basata sulla conoscenza che legittima l'esercizio della professione.

Per Abbott, la sociologia delle professioni ha bisogno di concentrarsi sui sistemi attraverso i quali vengono creati i relativi moduli di conoscenza astratta, sui sistemi educativi attraverso i quali i futuri professionisti acquisiscono questa conoscenza, e sulle associazioni professionali che sovrintendono anche la pratica dell'educazione attraverso il loro potere normativo. Queste associazioni si rivelano potenti attori sociali: attraverso la loro leadership mettono in pratica azioni volte a migliorare la professione e influenzare l'ambiente sociale ed economico entro cui la professione si sviluppa.

Circa un decennio dopo la pubblicazione del citato saggio di Abbott, in *Bringing work back in*⁸⁸, Barley and Kunda evidenziano la necessità di ricercare e utilizzare nuovi concetti per identificare l'evoluzione del lavoro nella società moderna.

Gli autori segnalano due debolezze proprie degli studi sul lavoro fino ad allora condotti: la prima riguarda l'abitudine a invertire i concetti di lavoro e organizzazione per mettere in evidenza il contrasto tra presente e passato; la seconda è quella di esprimere le differenze solo relativamente al contesto esterno. Sono abitudini peculiari la prima dei contesti manageriali, la seconda di quelli accademici.

Durante gli anni 1960 e 1970, gli studi di organizzazione gradualmente avevano allontanato dal loro campo d'indagine il concetto di lavoro, lo spostamento era associato ad un maggiore interesse verso diversi e più alti livelli di astrazione, una diversa metodologia di analisi e la crescente specializzazione verso l'organizzazione sociale.

La teoria dei Sistemi e l'attenzione all'ambiente, la population ecology, la teoria neoistituzionalista avevano agito in questo senso, la maggiore disponibilità di elaborazione di set di dati aveva dato spazio a ricerche quantitative prima di allora non disponibili.

Ma, secondo Barley e Kunda, l'allontanamento più evidente del focus delle ricerche sul lavoro avviene con la crescita del concetto di specializzazione.

La sociologia industriale del 1940 e 1950 accorpava lo studio di lavoro, occupazioni e organizzazioni, ma attingeva fortemente anche ai risultati dei lavori di psicologi industriali o di studi sulle relazioni industriali.

Intorno al 1960 avviene la scissione, la sociologia industriale si divide nettamente in due settori: uno studia la teoria organizzativa e l'altra il lavoro e le professioni. Per rimarcare questa differenza nascono anche riviste diverse: gli "organizzativi" fondano *Administrative Science Quarterly* e *Organization Studies*, mentre i sociologi del lavoro aprono, all'interno dell'*American Sociological Association*, una sezione su Lavoro e Occupazioni, ma non una di Organizzazione.

⁸⁸ Barley S.R., Kunda G., *Bringing work back in*, Organizational science, vol.12, n.1, 2001, pp.76-95

La specializzazione di merito è stata ulteriormente rafforzata dall'esodo dei teorici organizzativi dai dipartimenti di Sociologia per migrare nelle Business Schools, dove molti teorici dell'organizzazione vengono formati.

I ricercatori organizzativi nelle scuole di business sono tipicamente concentrati sulle prestazioni organizzative, sullo studio delle strategie e delle strutture.

In sintesi, a partire dalla fine del 1960, la teoria organizzativa gradualmente cessa di occuparsi di studiare il lavoro e, per questi aspetti, diventa dipendente da fonti esterne, sia per i dati che per l'immagine complessiva di come il lavoro stesse via via mutando.

Di conseguenza, l'immagine e lo studio del concetto di lavoro non riescono a tenere il passo con l'evoluzione della divisione stessa del lavoro che muta radicalmente insieme alla società. I concetti di lavoro rimangono radicati nell'industrialismo anche a livello simbolico, nel linguaggio corrente che si usa per definirlo, negli archetipi che si usano per impostare le teorie con cui si studia il concetto di lavoro come categoria e nelle ripartizioni formali per classificarlo.

L'immagine del concetto di lavoro appare pietrificata, il linguaggio quotidiano ne dà continuamente prova.

Dalla rivoluzione industriale in poi il lavoro è relegato in tempi e spazi circoscritti, nella società postindustriale non è più così, ma, ancora oggi, mancano concetti nuovi in grado di definire il lavoro nella sua nuova realtà.

Distinguere tra lavoro manuale e lavoro mentale non ha più senso, soprattutto man mano che i lavori manuali tendono a scomparire dai reparti produttivi. La parola stessa "impiegato" necessita una riformulazione in base al suo talento tecnico e professionale.

Reintegrare lo studio del concetto di lavoro e organizzazione implica non solo rimuovere il confine concettuale tra teoria organizzativa e altre discipline, ma occorre anche riaffermare l'importanza di studiare sistematicamente le attività che costituiscono le routine dei contesti di lavoro.

Più lavoro empirico dunque e meno lavoro astratto per gli studiosi. Il lavoro empirico diretto si rende necessario perché la comprensione dello sviluppo di nuovi linguaggi e di immagini del lavoro, nuovi archetipi professionali e nuove classificazioni derivano da procedure di analisi fondamentalmente induttive e comparative.

In breve, reintegrare gli studi del lavoro nelle organizzazioni ha implicazioni metodologiche necessarie.

In primo luogo, riportare lo studio del lavoro all'interno delle teorie organizzative significa fare una ricerca seria e attenta sulle condizioni della vita lavorativa con dettagliate analisi sul campo per esaminare le pratiche e le relazioni lavorative nel luogo stesso di produzione. A tal fine, è di basilare importanza l'uso di strumenti etnografici, dell'osservazione partecipante del ricercatore e di altri metodi qualitativi perché questi sono i metodi che aiutano a capire dove risiede il valore proprio del lavoro moderno. Le indagini etnografiche hanno la capacità di catturare e svelare il concetto *emic*⁸⁹, ovvero il punto di vista del nativo, la soggettività. La prospettiva dell'insider è colta appieno dall'approccio emico, ma va confrontato con quello *etic* del ricercatore, la capacità di osservare il fenomeno nel tempo in contatto diretto, fondamento per la costruzione comparativa delle teorie.

⁸⁹ Tali concetti, *emic* ed *etic*, sono stati spiegati con maggior dettaglio nel capitolo terzo al paragrafo *La figura del tecnico come ideal tipo*.

I concetti *emic* ed *etic* vanno confrontati e studiati insieme, così come vanno comparati i risultati qualitativi con quelli quantitativi utili per specificare i modelli e per misurare la generalità e il carattere distintivo degli attributi di particolari tipi di lavoro postindustriale.

Per mappare i contorni del nuovo lavoro postindustriale, secondo Barley e Kunda, sono utili tre grandi disegni di ricerca: il "within-family" design, il "key parameter" design e l'"across-family" design. Il primo è adatto per delineare le caratteristiche fondamentali di una tipica occupazione ideale e le sue principali varianti; il secondo permette una più chiara articolazione di come le contingenze interferiscano in maniera diversa sulle pratiche lavorative e di conseguenza sulle strutture organizzative; il terzo permette di intuire gli andamenti evolutivi del lavoro a prescindere dalle caratteristiche tipiche di ciascuna famiglia professionale. Tutto lo sforzo che si può compiere attraverso l'applicazione di nuovi disegni di ricerca non è tuttavia sufficiente se non si accrescono le fila di dati empirici confrontabili. Essere costretti a lavorare con concetti sviluppati per un'economia industriale è uno degli svantaggi più significativi che gli studiosi devono affrontare nella costruzione di teorie post-burocratiche. Ci sono stati alcuni tentativi per costruire modelli utili di analisi e di sviluppo di nuovi concetti per studiare il lavoro, ad esempio il concetto di "lavoro emozionale" e la nozione di "carriera di successo", ma i concetti di fondo non sono mutati.

Gli autori fanno riferimento al lavoro di Siegfried Nadel del 1957⁹⁰ che concettualizza la distinzione tra l'aspetto "non- relazionale" e " relazionale " dei ruoli, più o meno equivalente alle nozioni di azione e interazione esperito da un ruolo. Gli elementi non relazionali di un ruolo lavorativo sono racchiusi in quell'insieme di attività che non coinvolgono l'interazione interpersonale e che rientrano nelle competenze di un particolare compito. Come un compito sia eseguito e con quali strumenti, dati, attività e pratiche. I cambiamenti nella sfera non relazionale del ruolo dovrebbero essere strettamente interconnessi alla sfera relazionale, se questo non avviene, non si può parlare di interferenza sociale e quindi di cambiamento sociale. Ovvero, se non esiste il passaggio dalla sfera strettamente individuale a quella diadica (quindi di interazione con un altro soggetto) non si può notare la trasformazione sociale e organizzativa.

Nel loro insieme queste riflessioni propongono una lente per leggere i collegamenti tra azione e struttura e quindi nella misura in cui le relazioni di ruolo coinvolgono altri attori nell'organizzazione, allora chi fa ricerca è in grado di capire i collegamenti risalendo dai cambiamenti organizzativi, a quelli nei modelli istituzionali, quindi ai cambiamenti nella natura del lavoro.

4.4 L'utilizzo dei social media nelle organizzazioni

Come suggerisce Ivana Pais nel suo recente libro⁹¹ la definizione che ha ottenuto maggiore diffusione riguardo ai social network è quella proposta nel 2007 da due autrici, Boyd e Ellison⁹²

⁹⁰ Di cui abbiamo parlato nel capitolo terzo in occasione della presentazione della ricerca di Barley *Technicians in the workplace*

⁹¹ Pais I., *La rete che lavora*, Egea, Milano, 2012

⁹² Boyd D.M. e Ellison N.B., *Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship* Journal of Computer-Mediated Communication 13 (2008) 210-230

We define social network sites as web-based services that allow individuals to (1) construct a public or semi-public profile within a bounded system, (2) articulate a list of other users with whom they share a connection, and (3) view and traverse their list of connections and those made by others within the system. The nature and nomenclature of these connections may vary from site to site.

I social media sono dei servizi web che abilitano:

- 4) la costruzione di un profilo pubblico all'interno di un sistema chiuso;
- 5) l'articolazione di un collegamento con una lista di utenti con cui poter condividere le informazioni;
- 6) la consultazione delle liste di contatti presenti nel sistema.

E' proprio questa ultima caratteristica a determinare il senso di appartenenza a una community e a costruire valore derivante dalla visibilità e dall'accesso a un network più o meno grande più o meno influente.

La relazione diventa capitale, capitale sociale. I social network permettono di coltivare i tre principali tipi di capitale sociale⁹³:

- capitale sociale *bonding*, che unisce
- capitale sociale *bridging*, che collega
- capitale sociale *linking*, che mette in relazione

Pais riassume magistralmente la situazione attuale di chi lavora con la rete. Sembrerebbe offrire una opportunità senza precedenti e in totale disallineamento rispetto alla corrente situazione di disoccupazione dilagante.

“Il mondo del lavoro che si manifesta nei social media presenta narrazioni in controtendenza rispetto a questi processi. Dilettanti che coltivano la propria passione oppure la trasformano in professione, l'emergere delle nuove professioni del web, il fermento delle start-up (la prima fase del ciclo di vita di una impresa innovativa): attraverso i social network vengono veicolate quotidianamente storie di giovani che ce l'hanno fatta. Una retorica che aspira all'ideale della società aperta in cui l'accesso alle posizioni professionali (e di classe) non è determinato o condizionato da quelle di partenza, ma dai meriti individuali dimostrati sul campo.” pag.51

Il sistema culturale di riferimento è quello del: beta permanente, empowerment, resilienza, cultura del fallimento, velocità e networking.

I social media quali blog, wiki, social tagging, microblogging, proliferano a ritmi incredibili alterando le modalità di socializzazione, di condivisione delle informazioni e dei processi decisionali. In uno studio recente, Leonardi e Treem⁹⁴ analizzano, attraverso la particolare lente del pensiero di Gibson⁹⁵, l'uso dei social media nelle organizzazioni. Da Gibson prendono il concetto di “affordances” perchè più consono a studiare le conseguenze dell'utilizzo dei

⁹³ Pais, 2012, cit. p.60-61

⁹⁴ Treem J.W. e Leonardi P., “Social media use in organizations: exploring the affordances of visibility, editability, persistence and association”, in *Communication Yearbook*, 36, 143-189

⁹⁵ Gibson J.J., *The ecological approach to visual perception*, Mavvah New Jersey: Lawrence Earbaum, 1986

social media nelle organizzazioni, argomento poco dibattuto negli studi scientifici.

James Gibson sostiene che ciascun animale in un determinato ambiente percepisce in maniera diversa uno stesso oggetto, perchè lo vede a secondo delle utilità che attribuisce ad esso, una serie di possibilità di utilizzo, diverse "affordances", diverse da animale ad animale, da persona a persona. E siccome il materiale di cui si compone un oggetto può abilitare diverse affordances, è possibile che uno stesso oggetto produca risultati diversi.

Questo approccio è stato utilizzato da molti autori per studiare il rapporto tra tecnologia e cambiamento organizzativo.

Il concetto di materialità si riferisce alle qualità evidenti della tecnologia indipendentemente dalle persone, il concetto di affordance no, in quanto è strettamente connesso con l'idea della possibilità di utilizzo, ovvero ciò che la tecnologia permette di far fare a ciascun soggetto rispetto agli obiettivi che si è dato.

Usare l'approccio relazionale permette a Treem e Leonardi di spiegare come una nuova tecnologia si incorpora con un sistema organizzativo esistente per le seguenti ragioni:

- 1) permette di spiegare la coerenza degli effetti dentro e fuori le organizzazioni evitando l'immagine deterministica che la tecnologia induca il cambiamento organizzativo;
- 2) evita di privilegiare il determinismo sociale nella spiegazione del cambiamento organizzativo e di ignorare le proprietà tipiche della tecnologia;
- 3) permette di sviluppare teorie sulle dinamiche socio materiali superando quelle sulle specifiche tecnologie che peraltro diventano presto obsolete, o teorie organizzative che ignorano la realtà empirica che molte pratiche sociali siano strettamente interconnesse all'uso di una certa tecnologia;
- 4) incoraggia i ricercatori a prestare attenzione alle azioni comunicative che sono abilitate dalle relazioni tra un contesto organizzativo e le funzionalità di una tecnologia.

Definire i social media attraverso la tipologia di comportamenti che tipicamente permette nelle varie organizzazioni permette di focalizzare l'attenzione sui risultati delle comunicazioni fra gli attori.

La revisione della letteratura sui social media, fatta da Treem e Leonardi, avviene con l'obiettivo di rispondere alle seguenti questioni:

a) che tipo di affordances comunemente emergono dall'utilizzo dei social media in una organizzazione?

b) come queste affordances tipiche dei social media differiscono da quelle relative alle altre tecnologie non 2.0?

Gli autori arrivano così a definire quattro tipi di affordances:

- *visibility*
- *persistence*
- *editability*
- *association*

La tabella che segue mette in luce le differenze tra i social media e le tecnologie tradizionali non interattive rispetto ai fattori della visibilità, persistenza, editabilità e associazione.

Figura 21 – Le possibilità offerte dai Social Media

Comparison of Affordances Across Social Media and Between Social Media and other Organizational CMCs

Technology	Example Applications		Affordances			
	Public	Organization	Visibility	Editability	Persistence	Association
SOCIAL MEDIA						
Wikis	Wikipedia	Socialtext , MediaWiki	High	High	High	High
Social Networking Applications (SNA)	Facebook	IBM's Social Blue Sales Force's Chatter	High	High	High	High
Blogs	Wordpress, Blogger,	Most can be installed in organization	High	High	High	High
Social Tagging	Delicious	IBM's Dogear; PARC's SparTag	High	High	High	High
Microblogging	Twitter	Yammer	High	High	High	High
OTHER ORGANIZATIONAL CMC						
Instant Messaging	AOL Instant Messenger, GChat	Jabber	Low	Med	Low (can be recorded, but rarely is)	Low
E-mail	Hotmail, Gmail	Outlook Exchange	Low-High	High	High	Low
Teleconferencing	Skype	Webex	Low	Med	Med (can be recorded)	Med
Shared Database	Dropbox	Microsoft Access/ Sharepoint	Low-High	Med	High	Low

Fonte : Treem e Leonardi, cit. 2012, p.149

Visibilità. I social media permettono agli utenti di rendere visibili i loro comportamenti, le loro preferenze, il loro sapere e il proprio network tutti elementi invisibili a questo livello di diffusione prima dell'avvento delle tecnologie 2.0. La nozione di visibilità è connessa alla sforzo di energie e di tempo che le persone impiegano per rendere accessibili queste informazioni a tutti. Gli autori riferiscono a tre tipi di informazioni o azioni che si rendono visibili nelle organizzazioni grazie all'uso dei social media:

- work behavior, i comportamenti sul lavoro dei singoli;
- metaknowledge, la conoscenza apparente o possibile delle persone;

- organizational activity stream, lo stato delle attività correnti nell'organizzazione.

Persistenza. La comunicazione attraverso i social media permette di mantenersi inalterata nel tempo rimanendo accessibile nella stessa forma. Può essere d'aiuto nello sviluppo di una comunicazione successiva mantenendo la memoria storica di quanto accaduto nel passato.

Tre sono le strade in cui l'affordance della persistenza influisce sull'azione organizzativa:

- sostiene la conoscenza attraverso il tempo;
- crea forme di comunicazione robuste, sviluppando forme di resilienza grazie al suo riutilizzo, non vengono dispersi e possono essere confrontati nel tempo.
- fa crescere i contenuti in quanto si mantiene lo storico dei precedenti.

Editabilità. I contenuti attraverso i social media possono essere cambiati, migliorati prima di essere pubblicati e anche dopo la pubblicazione. Anche in questo caso la letteratura sull'argomento suggerisce delle affordances utilizzate per costruire i comportamenti:

- regolare o manipolare il modo in cui si vuole passare un messaggio a utenti diversi;
- targeting content, i messaggi possono essere ritagliati a seconda dell'utenza;
- migliora la qualità dell'informazione, sempre grazie alla manipolabilità dei contenuti.

Associazione. L'associazione nei social media esiste in due forme: nella forma di social tie, ovvero il legame fra due persone espresse ad esempio attraverso un microblogger; nella forma di associazione tra un soggetto e un pezzo di informazione, tipo un contributo espresso attraverso un wiki. I social media che permettono questo tipo di affordance tra individui e tra individui e contenuti abilitano queste forme:

- supportano le connessioni sociali in maniera più esplicita, rendendo possibile l'aggregazione di nuovi oggetti in base a principi condivisi;
- accesso alle informazioni di interesse, permettendo una maggiore condivisione di conoscenza;
- abilita e facilita le connessioni emergenti attraverso i ranking e le raccomandazioni espresse dagli utenti.

I social media si presentano in maniera diversa rispetto agli altri tools tecnologici della generazione precedente proprio perchè permettono queste affordances simultaneamente e coerentemente con quelli che sono i processi organizzativi in atto. Le interazioni che si rendono possibili permettono flessibilità e influenzano le forme di comunicazione all'interno e all'esterno delle organizzazioni.

Treem e Leonardi propongono una rilettura di tre processi comunicativi aziendali tradizionali alla luce di queste nuove considerazioni. I tre processi analizzati sono: 1) la socializzazione, 2) la condivisione di informazioni e 3) le relazioni di potere. E su questi tre processi gli autori propongono una serie di domande di ricerca ad uso di futuri ricercatori studiosi dell'argomento.

1) In relazione ai processi di socializzazione le domande proposte dagli autori fanno riferimento a tre argomentazioni diverse:

- tattiche individuali

- ricerca di informazioni
- nascita di relazioni

Figura 22 – Esplorazione delle possibilità offerte dai social media e i processi di socializzazione nelle organizzazioni

Potential Research Questions Exploring the Relationship Between Social Media Affordances and Organizational Socialization Processes

Affordances	Research Areas in Organizational Socialization		
	People Processing Tactics	Information Seeking	Relationship Formation
Visibility	Does the increase in visibility afforded by social media undermine formal socialization efforts?	How does the visibility afforded by social media affect decisions to seek information from others?	Will newcomers form relationships more or less quickly with individuals who post content similar to them than they will with those who do not?
Persistence	Under what conditions will the persistence afforded by social media use result in individualized versus collective socialization experiences?	Does the persistence afforded by social media use result in less active information seeking?	If new entrants to the organization find content posted by someone in the past, will they assume that the poster is still working in this content area and try to form relationships with him or her?
Editability	In an attempt to influence new members, will long-tenured organizational members edit old content to re-create organizational histories?	When looking to reduce uncertainty about organizational norms, how will information providers edit messages that are intended for select newcomers but that are disseminated to all organizational members?	Under what conditions and how will individuals edit their self-presentations to build relationships with others in the organization and what effects will the recognition that others are doing such editing have throughout the organization?
Association	Under what conditions does the development of online relationships with experienced organizational members undermine managerial socialization tactics?	If content is associated with someone whom an individual trusts, will that individual continue to seek out information, or stop because he/she believes that his/her trusted friend has the “right” answer?	Does the increase in association afforded by social media use result in larger organizational networks?

2) In relazione alla condivisione di conoscenze, i social media mettono a disposizione diverse possibilità in diversi campi raggruppati dai nostri autori in:

- imparare dalla conoscenza tacita
- motivare per contribuire alla conoscenza
- abbattere i confini organizzativi per aprire alla disponibilità di informazioni
- identificare le expertise

Figura 23 – Esplorazione delle possibilità offerte dai social media e i processi di condivisione della conoscenza nelle organizzazioni

Potential Research Questions Exploring the Relationship Between Social Media Affordances and Organizational Knowledge Sharing Processes

Affordances	Research Areas in Organizational Knowledge Sharing			
	Capturing Tacit Knowledge	Motivating Knowledge Contributions	Overcoming Organizational Boundaries	Identifying Expertise
Visibility	To what extent does the visible knowledge afforded by social media use reflect the tacit knowledge of workers?	Does the increase in visibility afforded by social media encourage or deter contributions of knowledge?	Does mere visibility of the activities of others through social media result in a greater understanding of other work groups?	Will organizational social media result in more accurate identifications of experts?
Persistence	Does an accumulation of poor conversions of tacit into explicit knowledge encourage or deter individuals from trying conversions yet again?	Is there a point of saturation for social media use such that large quantities of content deter further contributions?	Does the discovery of old content used by individuals from across a boundary build positive affect such that individuals are motivated to try to build mutual understanding in the here-and-now?	Can the mining of old documents (either quantitatively or qualitatively) shed light on who is and who is not an expert and can this knowledge shift current-day interactions?
Editability	Can the requirement to enter knowledge into a social media tool compel individuals to carefully articulate tacit processes such that they become explicit?	Under what conditions do individuals revise their old knowledge contributions? What effects do these revisions have on organizational learning?	As individuals from other parts of the organization find the need for information contained in social media tools that does not address their concerns, will they edit this information to align with their needs and, consequently, produce more generalized organizational knowledge?	Does the editable nature of self-presentation allow people to be deceptive about their true knowledge and, hence, alter others' perceptions of where expertise lies in the organization?
Association	Do systems that recommend associations between people or between people and content create connections that enable individuals to convert tacit into explicit knowledge?	Do associations afforded by social media use support social or task-oriented communication?	How can social media use facilitate more working relationships beyond one's existing group?	How can organizational social media use best create and support communities of expertise?

3) Riguardo i processi di potere nelle organizzazioni, l'utilizzo dei social media e delle sue affordances possono modificare i seguenti pattern:

- la dipendenza dalle risorse informative e non
- partecipazione allargata al discorso organizzativo
- controllo sui dipendenti

Figura 24 – Esplorazione delle possibilità offerte dai social media e il potere nelle organizzazioni

Potential Research Questions Exploring the Relationship Between Social Media Affordances and Organizational Power Processes

Affordances	Research Areas in Organizational Power Processes		
	Resource Dependency	Participation in Discourse Construction	Surveillance
Visibility	When others can see who uses social media and who does not, does increased social media use result in an increase in perceived power in the organization?	Can the increase in visibility afforded by social media facilitate more diverse participation in Discourse construction?	Does the increase in visibility afforded by social media use result in more monitoring of colleagues?
Persistence	Does the documentation of past dependencies that are revealed through the persistence of older organizational documents have an imprinting affect on one's ability to exercise or enact dependencies today?	Does old content that persists in social media platforms continue to shape Discourse in organizations even if the content's proponents are no longer with the organization?	How do organizations use social media to monitor employees over time?
Editability	Can individuals present content in such a way so as to highlight or obscure critical dependencies on others? If so, can dependencies be controlled through strategic content editing?	Are there conditions under which organizational members might revise past documents to re-shape people's memories of the dominant organizational Discourse? If so, do such changes actually work?	If people feel that others are watching them through social media use, what will it take for them to begin to strategically edit their self-presentation and what consequences will this strategic editing have for communication processes throughout the organization?
Association	Does the association afforded by social media use result in less dependency on senior employees who are normally sought because rank is a proxy for power/status/knowledge?	How can organizations motivate individuals to consider new forms of discourse?	Does a system that suggests associations between people or between people and content lead to more or less surveillance than a system that does not suggest associations?

IL MODELLO

4.5 Superare il determinismo tecnologico

La tecnologia si pone alla nostra attenzione come lo strumento abilitante di un nuovo bisogno sociale emergente, capace di sviluppare nuovi modi di fare impresa e di produrre valore.

Il dibattito scientifico intorno all'impiego della tecnologia nella vita sociale ed economica delle persone non è nuovo, dalla rivoluzione industriale in poi ha animato ogni disciplina umanistica e scientifica.

Nella costruzione del nostro modello di riferimento è utile approfondire il rapporto tra tecnologia e professioni, ovvero l'interazione tra la macchina e l'uomo, tra l'agente materiale e l'attore sociale.

Il potere della tecnologia come agente cruciale di cambiamento ha un posto prominente nella cultura contemporanea. Ha cambiato gli stili di vita, le concezioni delle dimensioni spazio temporali ai quali tutti fanno riferimento.

L'idea della tecnologia come forza determinante dell'evoluzione umana ha acceso, soprattutto a partire dalla metà degli anni '80, un forte dibattito intorno ad un filone di ricerca teorica ed empirica noto come "determinismo tecnologico"⁹⁶, la credenza che la tecnologia sia una forza in sé, una entità indipendente, un autonomo agente di cambiamento.

Il determinismo tecnologico è stato declinato in diversi modi e ha assunto connotazioni e significati diversi. Si possono tuttavia individuare al suo interno due diverse tesi che si collocano all'opposto lungo un continuum: una tesi "hard" e una "soft". Nella prima, la tecnologia è vista come un agente di cambiamento, come una forza che ha una capacità autonoma di agire e cambiare uno stato di cose. Nella seconda, invece, si attribuisce un maggiore valore alle azioni che gli individui mettono in atto intorno alla tecnologia, rispondendo quindi ad una varia e complessa matrice di domande sociali, economiche, politiche e culturali.

Wanda Orlikowski⁹⁷, analizzando il tema all'interno della cornice dell'organizzazione, sviluppa un approccio nuovo del concetto di tecnologia. Propone una riconcettualizzazione della tecnologia che tiene conto delle due tesi opposte: la tecnologia come agente autonomo di cambiamento; la tecnologia come output di scelte strategiche e azioni sociali. Entrambe le prospettive appaiono incomplete alla Orlikowski che propone la sua soluzione interpretativa:

- riformulando il concetto stesso di tecnologia;
- strutturando il modello di tecnologia che nel concreto offre una più approfondita comprensione del rapporto tra tecnologia e organizzazione del lavoro.

Riguardo al primo aspetto, due sono le caratteristiche fondamentali del concetto di tecnologia:

- 1) lo scopo, ovvero l'oggetto, il cosa si propone di fare;
- 2) il ruolo, ovvero le modalità di interazione con l'organizzazione.

⁹⁶ Smith R.S., Marx L., *Does technology drive history?*, The MIT Press, Cambridge, 1994

⁹⁷ Orlikowski W., *The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations*, Sloan School of Management, 1991

In merito allo scopo, la visione della tecnologia risulta legata strettamente al suo impiego e alla posizione hard o soft adottata dai vari studiosi.

Il ruolo, invece, ha delle implicazioni più determinanti, utili a inquadrare la questione dentro il contesto delle relazioni con l'organizzazione.

In questo senso, un primo filone di studi, che riferisce ad un modello denominato *Technological Imperative*, esamina l'impatto della tecnologia sull'organizzazione in termini di dimensione, struttura, performance, ma anche sulla job satisfaction, complessità dei compiti, efficacia nelle comunicazioni. Sono quegli studi che considerano la tecnologia come indipendente nei confronti del comportamento umano e delle caratteristiche dell'organizzazione. Questi, però, ignorando la valenza delle azioni umane nel cambiare la tecnologia, forniscono una visione incompleta della interazione tra organizzazione e tecnologia stessa.

Un secondo filone, che fa riferimento al modello definito *Strategic Choice*, non considera la tecnologia come un elemento esterno, ma come un prodotto dell'azione umana. In questo caso la tecnologia è vissuta come una variabile dipendente, contingente alle altre forze dell'organizzazione. Troviamo qui, tra gli altri, tutta la ricerca socio-tecnica di Trist⁹⁸, ma anche la ricerca di Zuboff⁹⁹ specifica sull'information technology, in cui analizza la differenza della tecnologia IT costruita per automatizzare, con il conseguente de-skilling delle mansioni dei lavoratori, e la tecnologia IT per informare, con il conseguente empowerment e upskilling per i lavoratori. Qui si colloca anche il lavoro di Braverman¹⁰⁰, che vede l'azione umana impoverita e determinata dall'uso della tecnologia.

Il terzo filone di ricerca, che propone Barley¹⁰¹, vede, invece, la tecnologia come una variabile interveniente nella relazione tra azione umana e struttura organizzativa, una forza sociale in grado di influenzare quest'ultima. La tecnologia innesca un cambiamento nella struttura alterando l'istituzionalizzazione dei ruoli e i modelli di interazione.

"technologies do influence organizational structure in orderly ways, but their influence depend on the specific historical process in which they are embedded."¹⁰²

La tecnologia influenza la struttura organizzativa in modo ordinato, ma la sua influenza dipende dallo specifico processo storico in cui è integrata. Per Barley, la tecnologia non è una causa materiale ma un "material trigger", un elemento attivante, un oggetto sociale il cui significato è definito dal contesto nel quale è usato, mentre la sua forma fisica e le sue funzioni rimangono fissate attraverso il tempo e il contesto di utilizzo stesso (fig.25).

⁹⁸ Trist E.L., Higgin G.W., Murray H. and Pollock A.B., *Organizational Choice*, Tavistok, London, 1963

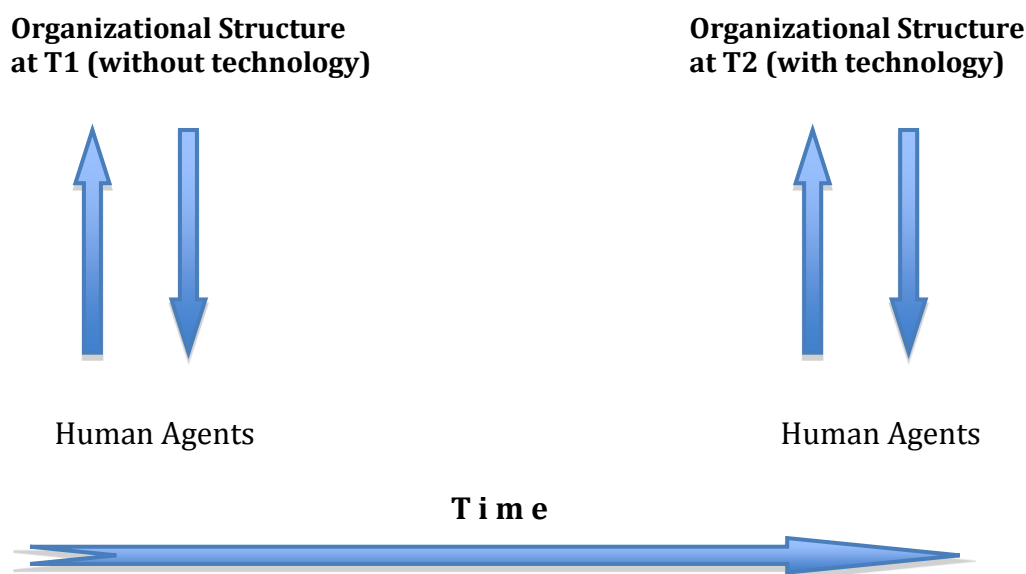
⁹⁹ Zuboff S., *In the age of smart machine*, Basic Books, New York, 1988

¹⁰⁰ Braverman H., *Labor and monopoly Capital: the degradation of work in the twentieth century*, Monthly Review Press, New York, 1974

¹⁰¹ Barley S., 1986 e 1990

¹⁰² Barley S., 1986, p. 107

Fig. 25 Barley's Model of technology triggered structural change



Fonte: Orlikowski W., *The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations*, Sloan School of Management, January 1991

4.6 Verso un modello strutturale della tecnologia

Attraverso l'agire quotidiano degli attori, i modelli di interazione si standardizzano in pratiche ricorrenti e istituzionalizzate formando le proprietà strutturali dell'organizzazione. Giddens ha definito questo processo come dualità della struttura¹⁰³. Attingendo a regole e risorse, gli attori automaticamente esprimono le loro capacità di riproduzione non intenzionale dei modelli sociali codificati e di reazione ai condizionamenti del contesto socioculturale, trasformandolo intenzionalmente.

Orlikowski, partendo dal modello di Giddens, propone una diversa nozione di tecnologia, che definisce come *duality of technology*¹⁰⁴. La tecnologia è il prodotto dell'azione umana, mentre assume anche delle proprietà strutturali. Ovvero, la tecnologia è fisicamente costruita da attori che lavorano in un determinato contesto sociale, ma è anche socialmente costruita da attori attraverso i diversi significati che attribuiscono ad essa e i diversi elementi che enfatizzano nell'utilizzo della stessa.

"Agency and structure are not independent. It is the ongoing action of human agents in habitually drawing on a technology that objectifies and institutionalizes it."¹⁰⁵

¹⁰³ Giddens A., 1984

¹⁰⁴ Orlikowski W., January 1991, cit. p.11

¹⁰⁵ Orlikowski W., January 1991, cit. p.11

Come evidenziato nella figura seguente, la tecnologia è un prodotto dell'azione umana (freccia a), è creata dall'uomo, ma rimane inanimata fino a che altri attori non la fanno vivere attraverso il suo utilizzo. Il modello interpretativo, che Orlikowski propone, evidenzia due modi di interazione tra la tecnologia e l'azione umana. Alcuni disegnano la tecnologia che altri usano. I primi incorporano nella tecnologia alcuni schemi interpretativi, alcune caratteristiche, alcune regole. I secondi si appropriano dei contenuti incorporati dai primi ed eseguono con i propri schemi interpretativi, funzionalità e norme.

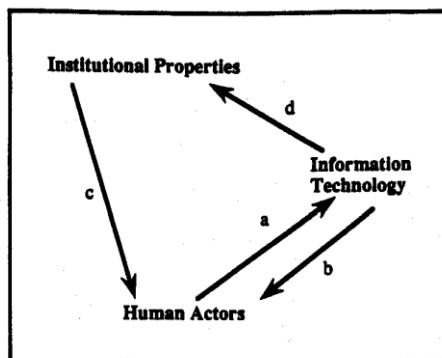
La tecnologia è però anche un mezzo dell'azione umana (freccia b), perché, quando è usata, media le attività svolte e le influenza connotandole di implicazioni restrittive o abilitative.

Quando gli attori utilizzano la tecnologia sono influenzati dalle sue proprietà istituzionali (freccia c).

Infine, gli attori, quando utilizzano la tecnologia, agiscono sopra le proprietà istituzionali dell'organizzazione, rinforzandole o trasformandole (freccia d).

Nelle figure seguenti la Orlikowski propone tale modello applicandolo al caso dell'Information Technology¹⁰⁶.

Figura 26 - l'Information Technology tra azione umana e istituzioni



KEY:

Arrow	Type of Influence	Nature of Influence
a	Information Technology as a Product of Human Action	Information Technology is an outcome of such human action as design and development, appropriation, and modification
b	Information Technology as a Medium of Human Action	Information Technology facilitates and constrains human action through the provision of interpretive schemes, facilities, and norms
c	Conditions of Interaction with Information Technology	Institutional Properties influence humans in their interaction with information technology, such as, intentions, design standards, professional norms, state of the art in materials and knowledge, and available resources (time, money, skills)
d	Consequences of Interaction with Information Technology	Interaction with information technology influences the institutional properties of an organization, through reinforcing or transforming the systems of signification, domination, and legitimation

Fonte: Orlikowski W., Robey D., June 1991, cit., pag. 152

¹⁰⁶ Orlikowski W., Robey D., *Information technology and the structuring of organization*, Information system research 2:2, June 1991

Le tabelle che seguono illustrano il quadro di riferimento per investigare le interazioni tra l'azione umana e la struttura durante lo sviluppo di un sistema informativo (la prima tabella) e durante l'applicazione dello stesso, ovvero il suo utilizzo (seconda tabella).

Facendo riferimento al modello di Giddens¹⁰⁷, utilizzato e rivisto da Barley¹⁰⁸, la Orlikowski ci guida, attraverso le azioni specifiche degli attori e la messa in campo di regole da parte delle istituzioni, verso il suo specifico modello di analisi.

TABLE 1
Framework for Investigating the Interaction of Human Actors and Social Structure during Information Systems Development

Realm of Social Structure	Systems Developers are informed by systems development methodologies and knowledge about their organization to build information systems	Systems Developers work within the constraints of time, budget, hardware, software, and authority to build information systems	Systems Developers draw on the values and conventions of their organization, occupation, and training to build information systems
Modalities	<i>Interpretive Schemes</i>	<i>Resources</i>	<i>Norms</i>
Realm of Human Action	System Developers create meaning by programming assumptions and knowledge into the information systems	System Developers build information systems through the organizational power or capabilities they wield in their organizational roles	System Developers create sanctions by designing and programming legitimate options and conventions into the information systems

TABLE 2
Framework for Investigating the Interaction of Human Actors and Social Structure during Information Systems Use

Realm of Social Structure	Using information systems, users draw on embedded knowledge, assumptions, and rules, and through such use reaffirm the organization's structure of signification	Using information systems, users work within the rules and capabilities built into them, and through such use reinforce the organization's structure of domination	Using information systems, users work within the authorized options, values, and sanctions built into them, and through such use sustain the organization's structure of legitimation
Modalities	<i>Interpretive Schemes</i>	<i>Resources</i>	<i>Norms</i>
Realm of Human Action	Users appropriate the rules, knowledge, and assumptions embedded in information systems to perform tasks, or they may modify their patterns of use to create new structures of meaning that potentially alter institutionalized practices	Users appropriate the rules and capabilities embedded within information systems to achieve authorized outcomes, or they may modify their patterns of use to create new structures of domination that potentially alter institutionalized practices	Users appropriate the legitimate conventions of use within information systems to execute sanctioned action, or they may modify their patterns of use to create new structures of legitimation that potentially alter institutionalized practices

¹⁰⁷ Giddens, 1984, cit.

¹⁰⁸ Barley, 1986, cit.

Fonte: Orlikowski W., Robey D., June 1991, cit., pag. 159 e pag. 161

In un successivo studio la Orlikowski¹⁰⁹ proporre una nuova prospettiva per lo studio di come si struttura una tecnologia. Sviluppa il metodo della “practise lens”, una lente pratica, un modello per esaminare come le persone interagiscono con la tecnologia nelle loro pratiche quotidiane ricorrenti e come mettono in atto strutture che modellano l’uso della tecnologia. Porre attenzione all’uso della tecnologia come un processo di “enactment”, di “adozione”, di “normazione” permette una più profonda comprensione del ruolo costitutivo delle pratiche sociali di uso costante e il cambiamento delle tecnologie nei luoghi di lavoro.

Le persone agiscono facendo riferimento alle proprie credenze, conoscenze e alle norme di riferimento stabilite, così facendo ricostruiscono i ruoli e le risorse che strutturano la loro vita sociale (fig.a).

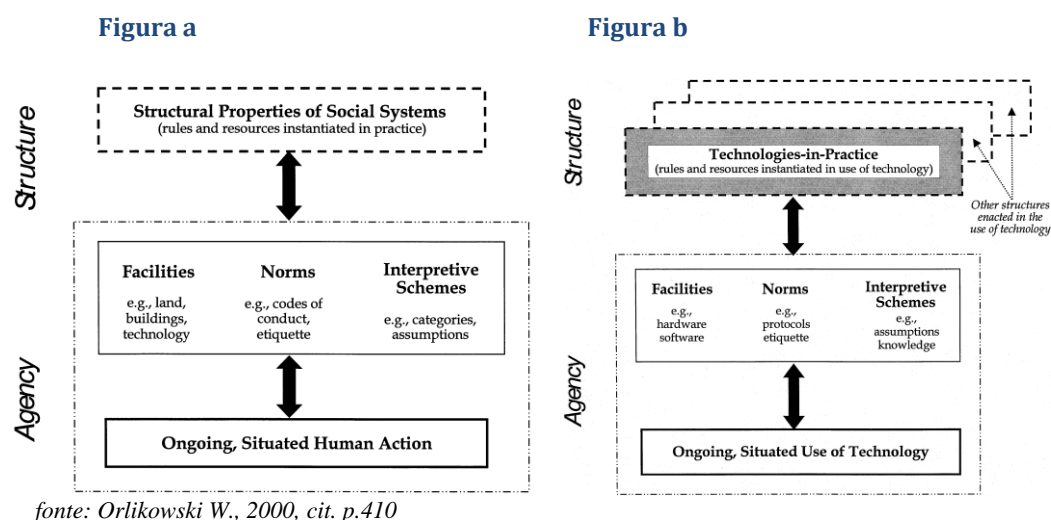
Ma le persone, che fanno un uso ricorrente di una tecnologia (fig.b), rappresentano contemporaneamente più strutture insieme. La tecnologia-in-pratica è la struttura d’uso della tecnologia che gli utenti mettono in atto quando sono impegnati ricorrentemente con una stessa tecnologia.

Quando le persone usano una tecnologia impiegano le proprie capacità, conoscenze, potere, comunicazione, ma anche emozioni e significati. Tutte componenti che le persone attingono e modellano dai contesti in cui vivono e lavorano, associate alle convenzioni culturali connesse alla partecipazione ai contesti stessi.

In questo modo, l’uso che le persone fanno della tecnologia risulta strutturata da queste esperienze, conoscenze, significati, abitudini, relazioni di potere, norme etc.

Tale strutturazione mette in atto una serie specifica di regole e risorse, in pratica, che poi serve a strutturare l’utilizzo futuro di come le persone continuano a interagire con la tecnologia nelle loro pratiche ricorrenti. Così, nel tempo, le persone costituiscono e ricostituiscono la struttura di una tecnologia sancendo una tecnologia-in-pratica distintiva, che diventa regolarizzata e routinaria, vitale per l’organizzazione.

Diventa, come dice Barley, un essenziale “behavioral and interpretive template”¹¹⁰, un modello comportamentale, interpretativo e abitudinario. Come l’automatismo nella guida di un automobile per un guidatore esperto.



¹⁰⁹ Orlikowski W., *Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations*, Organization Science, Vol. 11, No. 4, July–August 2000, pp. 404–428

¹¹⁰ Barley S., *Technology, power, and the social organization of work*. Res. Soc. Organ. 6 33–80.1988, p.49

A livello macro, la tecnologia-in-pratica non è niente altro che una serie di norme che governano il quando, il perché e il come usare una tecnologia in un determinato contesto.

Quello che il ricercatore deve indagare è il riflesso della tecnologia nell'adozione di processi sociali attraverso le pratiche.

La Orlikowski propone pertanto di studiare il processo di strutturazione attraverso la lente delle pratiche che l'azione sociale sviluppa, attraverso l'attività quotidiana delle persone.

Una lente pratica si concentra sull'azione umana e su come il suo impegno ricorrente con una determinata tecnologia costituisce e ricostituisce particolari strutture emergenti utilizzando la tecnologia.

4.7 Il dibattito intorno al socio-materialismo

Una ricognizione più completa dei modelli di strutturazione della tecnologia la fa Paul Leonardi in uno studio più recente¹¹¹. Come mostrato nella figura 27, Leonardi riassume le posizioni principali sull'argomento.

Barley considera la tecnologia come perno tra l'azione (la comunicazione) e la struttura (centralizzazione del decision making). Le due realtà di organizzazione sociale – azione e struttura – sono rappresentate dalla freccia orizzontale a indicare il fluire del tempo. Il regno della struttura rappresenta un quadro astratto di relazioni derivate dalle passate interazioni sulle quali i membri dell'organizzazione avevano costruito le proprie pratiche lavorative. Il regno dell'azione riferisce alle specifiche interazioni tra gli individui in tempo reale. Le frecce diagonali che muovono dal basso in alto rappresentano le azioni che accumulandosi sviluppano strutturazioni. Le frecce verticali che si muovono dall'alto verso il basso rappresentano strutture che hanno un effetto diretto e immediato nella comunicazione quotidiana. Quando gli attori usano nuove tecnologie tendono a cambiare le loro comunicazioni che nel tempo alterano le decisioni.

Pool e DeSanctis¹¹² si focalizzano, come Barley, sulle comunicazioni interpersonali, ma attribuiscono maggiore enfasi alla capacità di adattamento delle strutture, l'uso della tecnologia stessa è una modalità di strutturazione.

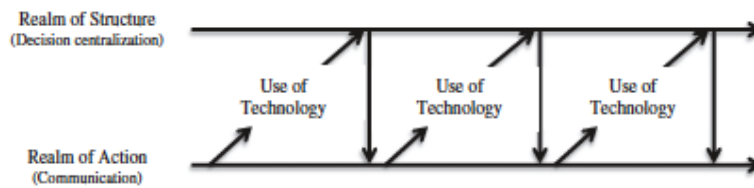
Dei due modelli proposti dalla Orlikowski abbiamo detto in precedenza.

¹¹¹ Leonardi P., *Theoretical foundations for the study of sociomateriality*, Information and Organization, 23, 2013

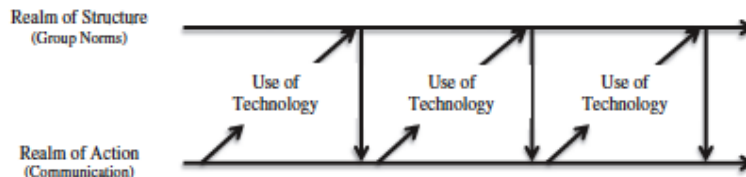
¹¹² Poole, M. S., & DeSanctis, G. (1990). Understanding the use of group decision support systems: The theory of adaptive structuration. In J. Fulk & C. Steinfield (Eds.), *Organizations and communication technology* (pp. 173-193). Newbury Park, CA: Sage.

Figura 27 – Modelli di strutturazione della tecnologia: principali posizioni

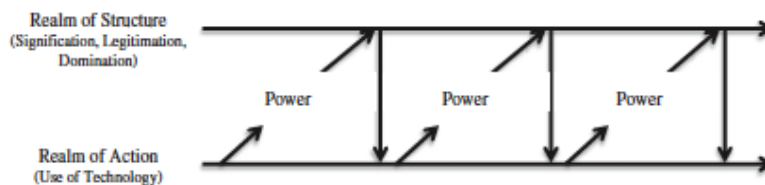
A. Technology-Triggered Structural Change Model (Barley, 1986)



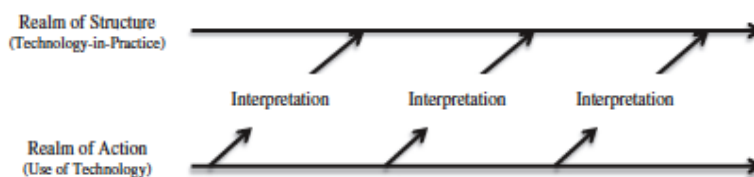
B. Adaptive Structuration Theory (Poole and DeSanctis, 1990)



C. Duality of Technology Model (Orlikowski, 1992)



D. Practice Lens (Orlikowski, 2000)



Note: Horizontal arrows signify flows through time. Diagonal arrows signify actions' slow but cumulative constitution of structure. Vertical arrows signify structures' more direct and immediate effect on quotidian interaction

fonte: Leonardi P., *Theoretical foundations for the study of sociomateriality*, 2013 pag. 63

Struttura, azione sociale, tecnologia: le interpretazioni mutano a seconda della teoria cui gli studiosi fanno riferimento. Il quadro è complesso da una rete di interazioni in cui è difficile capire quale variabile influenzi l'altra.

Intorno a questo problema si è andato a sviluppare il dibattito su quello che è "sociale" e quello che è "materiale. Un nuovo termine è stato coniato a tal proposito: la "sociomateriality". Per spiegare meglio il concetto di "sociomateriality" Leonardi¹¹³ parte da alcune definizioni: 1) materiality è un artefatto fisico e/o digitale riconoscibile in luogo e tempi diversi come importanti per gli attori; 2) sociomateriality è l'attuazione di un particolare insieme di attività che fonde materialità con le istituzioni, norme, discorsi, e tutti gli altri fenomeni che

¹¹³ Leonardi P., *Theoretical foundation for the study of sociomateriality*, Information and Organization 23, 2013, pag. 59-76 e anche Leonardi, P. M. (2012). *Materiality, Sociomateriality, and Socio-Technical Systems: What Do These Terms Mean? How Are They Related? Do We Need Them?* In P. M. Leonardi, B. A. Nardi, & J. Kallinikos (Eds.), *Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World* (pp. 25-48). Oxford: Oxford University Press.

tipicamente si definiscono "sociale"; 3) *sociomaterial practice* è lo spazio in cui più agenti sociali sono incastrati con agenti materiali; 4) *agenzia sociale* è l'intenzionalità umana coordinata e formata in risposta alla percezione materiale di una tecnologia; 5) *agenzia materiale* è il modo in cui la materialità di una tecnologia agisce. Si attiva quando le persone approcciano la tecnologia con particolari intenzioni e decidono quali elementi della materialità della tecnologia usare e in quali tempi; 6) *Socio-Technical System*: una forma astratta di costruito sociale e infrastruttura tecnica che include l'aspetto materiale della tecnologia e le risposte delle persone vicine a questa.

Proseguendo nelle riflessioni su un possibile modello interpretativo, Leonardi parte dalle teorie di Karen Barad¹¹⁴ sull'agential realism e affronta un aspetto secondo lui trascurato nel dibattito teorico: il problema ontologico.

La teoria della Barad mette al centro il concetto di "fenomeno", che definisce l'inseparabilità ontologica delle intra-acting agencies, un neologismo da lei introdotto per indicare il fatto che nessun oggetto può precedere la sua interazione. Qualsiasi apparato che inneschi un fenomeno non costituisce un assemblaggio di umano e non-umano, ma costituisce un materiale discorsivo che produce determinati e specifici significati: questo è ciò che deve interessare la ricerca.

L'agential realism concentra in sé quindi, al tempo stesso, la valenza epistemologica (teoria della conoscenza), l'aspetto ontologico (teoria dell'essere) e quello etico. Qualsiasi pratica materiale ha delle conseguenze di ordine ontologico, epistemologico e etico, non è corretto pertanto separare la tecnologia dal suo utilizzo, il materiale dal sociale, e quindi il regno della struttura da quello dell'azione sociale.

Figura 28 – Agential realism e critical realism nello studio della sociomateriality

Comparison of agential realism and critical realism for study of sociomateriality.		
	Agential realism	Critical realism
General ontology	There is no separate social interaction that is not distinct from materiality – there is only a fused "sociomaterial"	The social context and the materiality that exist in it are separate. The social and the material become "sociomaterial" as people imbricate social and material agencies.
General epistemology	Analysts make arbitrary distinctions about what is "social" and what is "material" (agential cuts) when looking at a unified whole ("sociomaterial")	Analysts make determinations about how and why the separate "social" and "material" become the "sociomaterial" and persist that way over time.
What is materiality?	There is no materiality. There is only sociomateriality	The arrangement of an artifact's physical and/or digital materials into particular forms that endure across differences in place and time
What is social?	There is no social. There is only the sociomaterial	Abstract concepts such as norms, policies, communication patterns, etc.
What is sociomateriality?	The inherent inseparability between the material and the social.	Enactment of a particular set of activities that meld materiality with institutions, norms, discourses, and all other phenomena we typically define as "social"
What is the "practice"?	A sociomaterial accomplishment	The space in which social and material agencies become constitutively entangled through the process of imbrication
Methodological unit of analysis	The sociomaterial practice	Social and material agencies
Methodological focus	Identify what implications sociomaterial practices have for organizational processes (e.g. identification, negotiation, etc.)	Identify how the social and the material become the sociomaterial and what implications this has for organizing (e.g. communication networks, centralization, etc.)
Potential conceptual contributions	Showcase how all organizational processes are sociomaterial and how recognition of this fact can improve our theorizing about them. Demonstrate that organizing occurs in practice and that practice is neither social nor material; it is both.	Showcase how organizations and technologies come to be as they are and why people think they had to be that way. Move technology into a constitutive role in organizing and organizational processes while showing how organizing shapes technology

La riflessione di Leonardi va oltre e cerca di superare l'agential realism

¹¹⁴ Barad, K., *Meeting the universe halfway: Realism and social constructivism without contradiction*. In L. Hankinson & J. Nelson (Eds.), *Feminism, science, and the philosophy of science* (pp. 161-194).1996, Dordrecht, Holland: Kluwer Press.

attraverso un modello che, pur non rinunciando al concetto di separazione ontologica tipica della corrente socio-materiale, adotta una metafora che connette il regno della struttura a quello dell'azione umana: la chiama "imbrication".

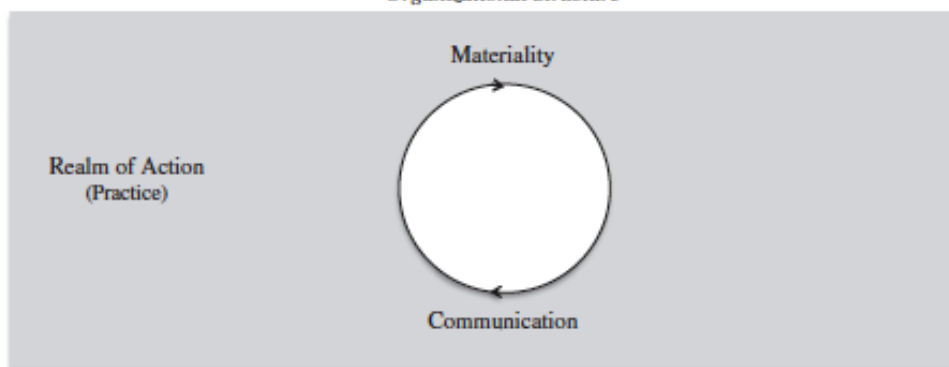
Leonardi usa la parola "imbrication", facendo riferimento alla metafora dell'incastro tra tegole e coppi come in uso nell'antica Roma per la costruzione di un tetto. Le agenzie sociali e materiali sono incastrate in questo modo diventando inestricabili per fare in modo di non far infiltrare l'acqua ad esempio, quindi per svolgere una funzione ben precisa. Un tetto non può essere composto di sole tegole, né di soli coppi, la loro differenza in forma, peso, posizione fornisce le condizioni per formare una solida struttura.

Così, le agenzie sociali e materiali hanno contorni e fenomenologie diverse, ma attraverso il processo di "imbrication" formano una struttura organizzativa integrata. Le pratiche sono lo spazio entro cui gli agenti sociali e materiali si incastrano, attraverso le diverse forme di imbrication, producendo quelle realtà empiriche osservabili che chiamiamo "tecnologia" e "organizzazione".

Figura 29 - Una possibile fondazione teorica per la concettualizzazione di Sociomateriality

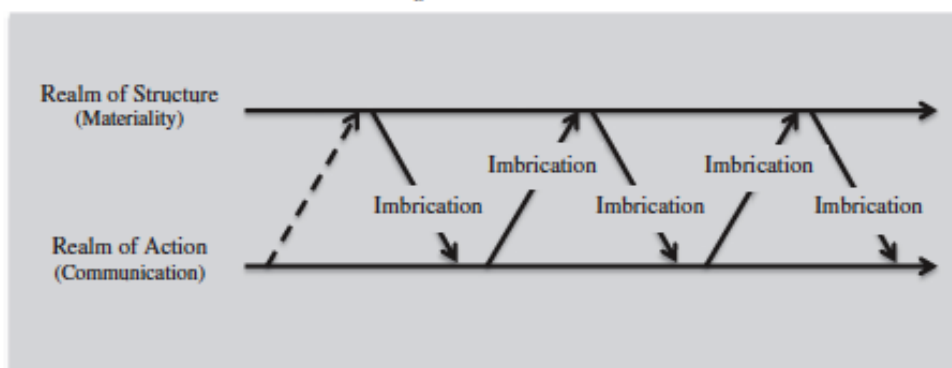
A. Sociomateriality Framework Built on Foundation of Agential Realism

Organizational Structure



B. Sociomateriality Framework Built on Foundation of Critical Realism

Organizational Structure



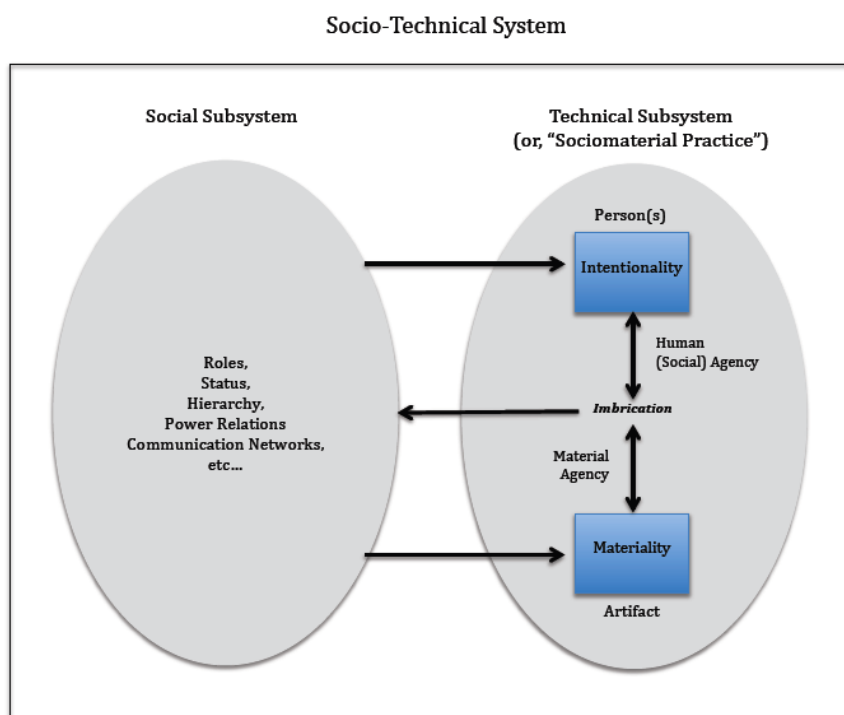
Note: In Panels A and B, the activity occurring within the gray square represents actions constitutive of broader organizational structure. In Panel B, horizontal arrows signify flows through time. Diagonal arrows signify actions' slow but cumulative entanglement with structure (and vice-versa) through the imbrication of material and social agencies. The dashed line represents imbrications that occurred before focal actor began using technology.

fonte: Leonardi P., *Theoretical foundation for the study of sociomateriality*, *Information and Organization* 23, 2013, pag. 59-76

Quando le persone approcciano gli artefatti tecnologici si prefiggono dei

particolari scopi (human agency) e usano determinati artefatti materiali per portarli a compimento (material agency). Le agenzie umane e materiali si incastrano in uno “spazio di pratica”. Certi incastrati producono cambiamenti nelle formule sociali (ruoli, status, ecc.). Le alterazioni di queste formule sociali possono formare nuovi incastrati che possono portare cambiamenti negli artefatti materiali o nelle intenzionalità sociali. Le diverse formazioni dei sottosistemi sociali e tecniche che si avviciano (le figure ovali nella figura 29) è quello che si definisce un sistema socio-tecnico, e le organizzazioni non sono altro in fondo che dei sistemi socio-tecnici.

Figura 30 – Il sistema socio-tecnico di Leonardi



fonte: Leonardi, P. M., *Materiality, Sociomateriality, and Socio-Technical Systems: What Do These Terms Mean? How Are They Related? Do We Need Them?* In P. M. Leonardi, B. A. Nardi, & J. Kallinikos, *Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World* (pp. 25-48). Oxford University Press, 2012.

4.8 L'imbrication come modello teorico di riferimento

Il concetto di imbrication sviluppato da Paul Leonardi fa riferimento ad alcuni lavori ad opera di due autori: l'italiano Claudio Ciborra¹¹⁵ e il canadese James R. Taylor¹¹⁶.

Il primo applica il modello dell'imbrication alla sua analisi del rapporto tra uso di tecnologie digitali e analisi del rischio nelle organizzazioni finanziarie e bancarie.

¹¹⁵ Ciborra C., *Imbrication of representations: risks and digital technologies*, Journal of Management Studies, vol. 46:6, 2006, pp. 1339-1356

¹¹⁶ Taylor J.R., *Toward a theory of imbrication and Organizational Communication*, The American Journal of Semiotics, vol. 17:2, 2001, pp 269-298

Regarding imbrication, the mechanism is more subtle than a mere overlapping or mutual reinforcement of objectifying representations, of risk and information modelling. It is more 'active' than that. Its sense possibly can be best captured by the technical meaning of the term imbrication in the (French version) of the Unix operating system: imbrication is the relationship between two lines of code, or instructions, where one has as its argument (on which it acts) not just as the result of the other, but also the ensuing execution of that result. In the case discussed above, more sophisticated ways to quantify risks are essentially linked not only to more detailed modelling, but also to the construction of the infrastructure or GRID, to the material enactment and representation of the risk information. The latter enactment process generates in its turn the uncalculable, i.e. the realm of man-made risks or of a risk society.¹¹⁷

L'imbrication non è un meccanismo di semplice sovrapposizione o rafforzamento reciproco di rappresentazioni.

Il suo senso può essere meglio catturato dal significato del termine nella versione francese del sistema operativo Unix: l'imbrication è il rapporto ad esempio tra due righe di codice, o istruzioni di un programma informatico, che può essere visto solo nel suo divenire in cui una stringa è legata all'altra ed è a se stante ma allo stesso tempo parte integrante della successiva.

James Taylor, invece, fornisce questa definizione a proposito di imbrication:

To be imbricated means to be tiled, like the shingles on a roof, the foliage on a tree, or the scales on a fish: arranged in a regular way, each tile partly overlapping another, and simultaneously overlapped by one, to form a single articulated roof, or skin, or foliage. The concept of tiling includes, but is not limited to, imbrication. As studied in mathematical topology, for example, tiling treats problems of adjacency, and thus focuses on edges (like the patterning of tiles on the bathroom floor). Imbrication, as a topic, is to be found in geological research, where layering and sedimentation result in patterns similar to that I have been describing. The analogy is suggestive in that geological formations, like human organization,¹¹⁸ reflects a history of successive accumulations.

E' quindi necessaria la sequenza storica per comprendere il processo di imbrication perché attraverso i meccanismi sequenziali di human e material agencies si modifica e si stabilizza il rapporto tra tecnologia e azione.

Cio' che mantiene lo human e il material agencies in una continua sequenza di imbrication e' il fatto che le persone usano le infrastrutture create da imbrication passate per costruire percezioni di affordances o di constraints. Nel momento in cui le persone si impegnano per modificare i propri obiettivi o le tecnologie si costruiscono nuove imbrication che producono cambiamenti nelle routines e nelle tecnologie.

Questa considerazione ha delle implicazioni nello studio della relazione tra lo human agency e i processi organizzativi.

In primo luogo, la metafora dell'imbrication riconosce che le persone sono agenti, hanno l'abilità di costruire e perseguire determinati obiettivi, ma riconosce anche che la tecnologia posseda una simile abilità. Ma perché queste "agenzie" possano interagire, significa che qualcuno ha dovuto organizzare

¹¹⁷ Ciborra C., 2006, cit., p. 1354

¹¹⁸ Taylor J.R., 2001, cit. p.280

l'interazione. Chi ha sviluppato la tecnologia e chi questa invece la utilizza continuamente costruisce momenti di imbrication tra lo human agency e il material agency dell'artefatto con cui lavora.

Paul Leonardi ci propone un interessante spunto per fornire un modello interpretativo per la nostra ricerca. La tecnologia, nel caso delle professioni del web, è determinante, nel senso che proprio dal suo utilizzo (in particolare da quelle tecnologie 2.0) è stato possibile che nuove professioni nascessero e si sviluppessero. Abbiamo dedicato tanta attenzione alla tecnologia, e alla sua percezione, proprio per queste ragioni.

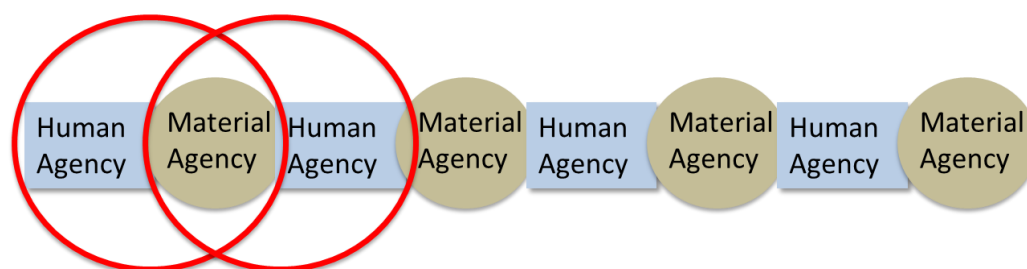
Ripercorrendo le definizioni di Leonardi¹¹⁹:

Human Agency come “practice of forming and attempting to realize one’s goals”.

Material Agency come “capacity of nonhuman entities to act on their own, apart from human intervention”.

Il conseguente processo organizzativo si sviluppa lungo un continuum temporale di human e material agencies.

Figura 31- Human e Material Agencies



A tenere insieme i due fattori in un continuum evolutivo coerente di crescita è l'imbrication, ovvero un “*arrangement of distinct elements in overlapping patterns so they function interdependently*”¹²⁰. Un incastro di elementi distinti tra loro in modelli sovrapposti in modo che questi funzionino in modo interdipendente. Proprio come gli antichi coppi di un tetto.



Ma anche come il letto di un fiume. Leonardi nella spiegazione della metafora include anche quella geologica che utilizza il concetto di imbrication per

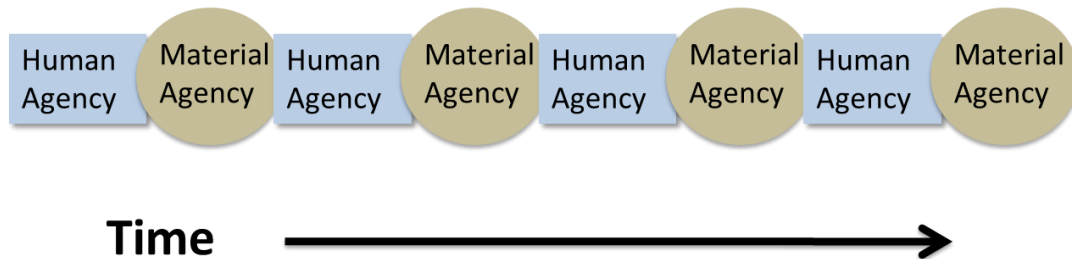
¹¹⁹ Leonardi P., *When flexible routines meet flexible technologies: affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies*, MIS Quarterly, vol. 35, n.1, pp 147-167, March 2011

¹²⁰ Leonardi P., 2011, cit. p. 150

descrivere la posizione dei pezzi di roccia per orientare e canalizzare un fiume.¹²¹

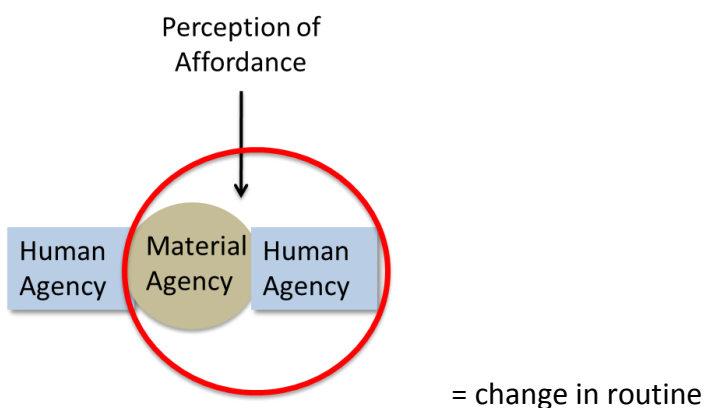
Ma la costruzione percettiva, che si sviluppa durante un significativo arco temporale, è definita dal meccanismo di “imbrication” attraverso cui si susseguono bisogni di cambiamento degli obiettivi individuali o sociali e cambiamenti delle materialità con cui le persone lavorano.

Figura 32 - Human e Material Agencies nella sequenza temporale



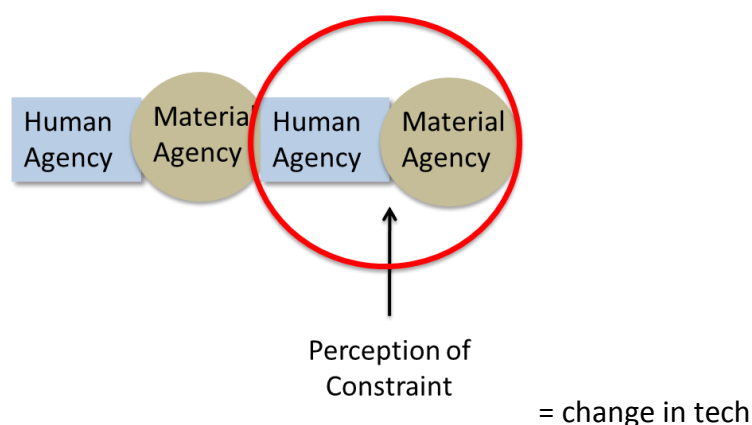
Questo procedimento sviluppa una serie di percezioni di tipo “affordances”, ovvero di possibilità di azioni, e di tipo “constrains”, ovvero di possibili impedimenti, che, a loro volta, sviluppano dei cambiamenti rispettivamente nelle routine e nell’utilizzo della tecnologia.

Figura 33 - Cambiamento nella routine



¹²¹ Leonardi, P. M., *Organizing technology: Toward a theory of socio-material imbrication*. Unpublished Doctoral Dissertation, Stanford University, 2007 (b).

Figura 34 – Cambiamento nella tecnologia



Per meglio spiegare il concetto di *affordance* e *constraint*, Leonardi fa riferimento alla fonte a cui ha attinto: le riflessioni di Gibson.

“If a terrestrial surface is nearly horizontal... nearly flat... sufficiently extended... and if its substance is rigid... then the surface affords support.... It is stand-on-able, permitting an upright posture for quadrupeds and bipeds... Note that the four properties listed – horizontal, flat, extended, and rigid – would be physical properties of a surface if they were measured with scales and standard units used in physics. As an affordance of support for a species of animal, however, they have to be measured relative to the animal. They are unique for that animal. They are not just abstract physical properties.”¹²²

Nella formulazione del pensiero di Gibson, le persone non interagiscono con l'ambiente e con i suoi oggetti sapendo per che cosa questi possano servire, perché la materialità può offrire differenti utilizzi, diverse affordances. Un singolo artefatto può produrre risultati diversi.

L'imbrication di elementi sociali e materiali costruisce le affordances per il cambiamento.

Le tecnologie hanno proprietà materiali che sono percepite in modo diverso a seconda dei soggetti che le utilizzano in determinati contesti.

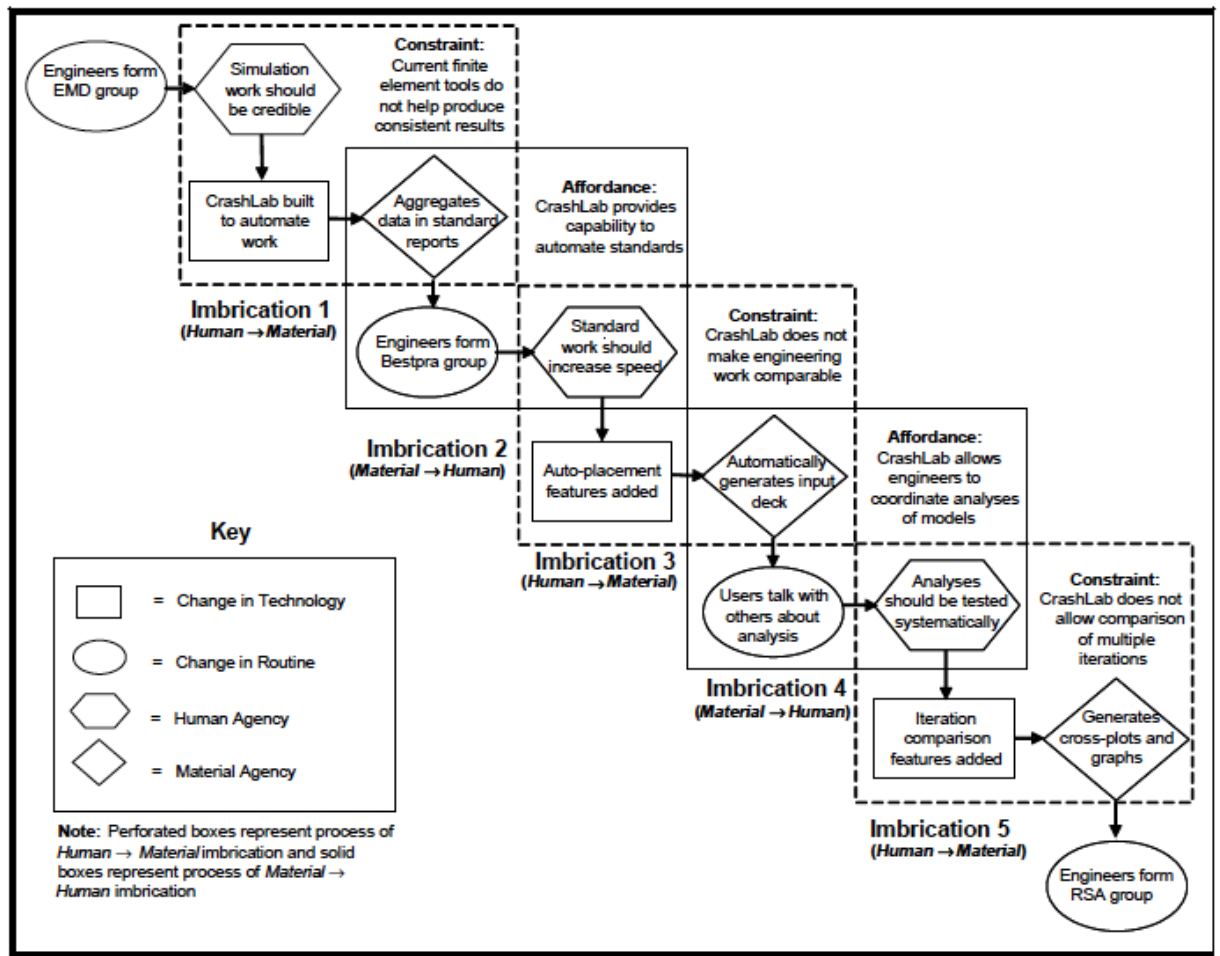
Ogni nuova agency (human o material) messa in campo non si relaziona solo l'imbrication precedente ma con tutta la storia delle imbrication che l'hanno preceduta.

E' interessante riportare il lavoro di ricerca fatto da Leonardi in una azienda automobilistica nel dipartimento impegnato nella realizzazione dei test di sicurezza attraverso le simulazioni di incidenti delle automobili¹²³.

¹²² Leonardi P.M., 2007b, cit. (da Gibson, 1986, p.127)

¹²³ Leonardi P.M., 2011, cit.

Figura 35 - Imbrication of human and material agencies produce changes in routines and technologies



Fonte: Leonardi P. M., 2011, cit., p.158

La figura 35 racconta il processo di imbrication che ha portato alla modifica strutturale dell'organizzazione dei laboratori di car crash analizzati dal team di ricerca di Leonardi.

I cambiamenti nelle tecnologie e nelle routine si sono susseguiti nel tempo attraverso processi di imbrication nati da human e material agencies con l'obiettivo di migliorare i processi lavorativi.

Nonostante le routine e le tecnologie siano fenomeni empirici distinti, sono ontologicamente relazionati nel senso che entrambi sono costituiti da imbrication di human e material agencies.

A routine shares its building blocks with a technology just as the technology shares its building blocks with a routine. The result is that a change in a technology at any given time is linked to the routines that came before it and will be linked to the routines that come after just as a change in routines is linked to the technologies that preceded and will follow it.¹²⁴

¹²⁴ Leonardi P.M., 2011, cit, p. 163

CAPITOLO QUINTO - Il Community Manager

5.1 Primo livello di standardizzazione per il community manager

- L'IWA e gli skills profiles
- Le nuove versioni skills profiles 2012 e 2013

5.2 Il community manager in alcune recenti ricerche

- US, Francia e Italia
- le communities dei community manager

5.3 Il community manager nella PA

Qual' è stato il momento in cui ti sei considerato un community manager?

*Quando mi è capitato di interrompere una cena di Natale in famiglia perché avevo scordato di postare gli auguri sulla pagina per la community.
(Alice de Ferrari)*

*Mai. E' un di cui di un insieme di ruoli che mi sono ritagliato nel tempo.
(Zeno Tomiolo)*

5.1 Primo livello di standardizzazione per il community manager

L' IWA (International Webmaster Association) e gli Skills Profile

Nel novembre del 2006 l'International Webmasters Association¹²⁵ ha demandato al suo braccio italiano, l'Associazione IWA Italy, l'organizzazione del Gruppo di Lavoro *IWA Italy Web Skills Profiles* al fine di definire i profili ed i relativi percorsi formativi delle professioni del web.

Il CEN (<https://www.cen.eu>), che contribuisce con i suoi standard tecnici al raggiungimento degli obiettivi dell'Unione Europea, nel suo *European ICT Skills Meta-Framework*¹²⁶, pubblicato nel febbraio 2006, indica l'Associazione IWA come struttura, tra le altre censite, in grado di fornire certificazioni sui percorsi formativi relativi al settore del Web.

I lavori del gruppo iniziano nel gennaio 2007 con l'obiettivo di garantire maggiore chiarezza a tutti i possibili interlocutori coinvolti: aziende con necessità di assumere personale specializzato in ambito web, professionisti alla ricerca di lavoro, scuole di formazione, etc.

L'Associazione IWA Italy invita così i maggiori player del web a una partecipazione attiva nel gruppo di lavoro considerando che delle buone procedure possano scaturire solo dal confronto allargato tra tutti i players: aziende, enti, organizzazioni e professionisti che operano concretamente nella realtà del Web.

I lavori si svolgono tramite mailing-list privata, wiki privato e teleconferenze, alle quali sono invitati liberamente tutti a partecipare.

¹²⁵ IWA (<http://iwanet.org/>) ha lo scopo di: mantenere lo status di principale organizzazione al mondo per i professionisti del Web; di fornire programmi di formazione qualitativamente superiore al fine di includere i programmi Certified Web Professionals (CWP); di sostenere una rete globale di sezioni ufficiali IWA; di promuovere la banca dati dei soci IWA per il mercato internazionale come "La Risorsa Web per le imprese"; di fornire ai nostri soci opportunità di networking professionale in ambito locale e internazionale; di fornire ai membri un nome di affiliazione riconosciuto dai datori di lavoro e dai clienti in tutto il mondo; di mantenere gli standard universali sulle pratiche etiche e professionali per tutti i professionisti del web.

¹²⁶ CEN, *European ICT Skills Meta-Framework*, 2006.

Il primo face to face si tiene a Napoli il 17 e 18 aprile 2008 dove si raggiungono le prime convergenze sugli argomenti trattati.

Il primo draft sui profili dei professionisti del web è dell'agosto 2008. Il secondo dell'ottobre 2009. Il terzo del giugno 2010, dal quale poi è scaturito la stable release vers. 1.0.

Uno dei primi passi per individuare i profili professionali del web è stato quello di definire un vocabolario comune. Queste le definizioni di partenza:

- *Web*

Il WWW (o semplicemente Web) è uno spazio informativo nel quale gli oggetti di interesse, intesi come risorse, sono definiti da identificatori globali chiamati URI (Identificatori Uniformi di Risorse).

- *Conoscenze*

Risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento. Le conoscenze sono un insieme di fatti, principi, teorie e pratiche relative ad un settore di lavoro o di studio. Nel contesto del quadro europeo delle qualifiche le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche.

- *Abilità*

Indicano le capacità di applicare conoscenze e di utilizzare know-how per portare a termine compiti e risolvere problemi. Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche le abilità sono descritte come cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) o pratiche (comprendenti l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti).

- *Competenze*

Comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale. Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche le competenze sono descritte in termini di responsabilità e autonomia.

- *Profilo*

La descrizione delle caratteristiche intellettuali, della personalità, delle attitudini di una persona.

La definizione di Web viene tratta da
Architecture_of_the_World_Wide_Web_Volume_One¹²⁷:

The World Wide Web (WWW, or simply Web) is an information space in which the items of interest, referred to as resources, are identified by global identifiers called Uniform Resource Identifiers (URI).

Tale definizione è quella ufficiale del W3C¹²⁸, l'associazione costituita da Tim Berners Lee che stabilisce e mantiene gli standard del Web.

¹²⁷ Architecture_of_the_World_Wide_Web_Volume_One, <http://www.w3.org/TR/webarch/>.

¹²⁸ W3C associazione nasce per opera di Tim Berners Lee per assicurare standard nel mondo del web.

Le definizioni di Conoscenze, Abilità e Competenze riprendono invece quelle della Gazzetta ufficiale dell'Unione europea del 6-5-2008 (C 111/1) Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 aprile 2008 sulla costituzione del Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente.

La definizione di *Profilo* viene tratta dal dizionario Sabatini Coletti: "Coincisa descrizione delle caratteristiche intellettuali, della personalità, delle attitudini di una persona".

Per il Gruppo di Lavoro il concetto di *Skill* è assimilabile al concetto di Abilità così come formulato dalla Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 aprile 2008.

I risultati di questo primo gruppo di lavoro sono i seguenti:

- *Identificazione delle macroaree in cui è coinvolto il professionista del web*

Confrontando le esperienze dei partecipanti nei diversi ambiti, il gruppo di lavoro sceglie di individuare quelle "macroaree" che, a grandi linee, contengono le varie attività che il professionista svolge dalla nascita dell'idea fino alla pubblicazione di un sito o di un'applicazione Web.

Sono state individuate le attività più importanti, considerandone alcune di cerniera o border-line e difficilmente etichettabili come appartenenti all'una o l'altra macro area. Si è notato inoltre che alcune variano a seconda dell'ambito applicativo, la dimensione del progetto e altri fattori. Per semplificare l'integrazione e l'identificazione delle attività nei propri processi, il gruppo sceglie di non basarsi su un unico e rigido flusso di attività e di non considerare l'ordine in cui vengono eseguite.

Come mostra la figura 1, qui sotto, si identificano 4 macroaree:

- Ideazione
- Progettazione
- Marketing
- Realizzazione

Figura 36 – Le macro-aree del professionista del web



Fonte: IWA Italia, I profili professionali del Web, stable release vers. 1.0 luglio 2010

- *Le attività specifiche*

A ciascuna macroarea si assegnano le relative attività, considerando le sovrapposizioni:

- La "nascita dell'idea" si colloca all'interno della macroarea "Ideazione"
 - la "definizione dello scopo" invade tre macroaree Ideazione, Progettazione, Marketing
 - l' "analisi di mercato" entra in Ideazione, Marketing
 - la "formalizzazione del progetto" all'interno delle macroaree Ideazione, Progettazione
 - la "pianificazione dei tempi e definizione del personale necessario" nella Progettazione
 - la "progettazione strategica" (comunicazione e marketing) entra nelle macroaree Progettazione, Marketing
 - "progettazione tecnica (tecnologica)" nelle macroaree Progettazione, Realizzazione
 - il "Search Engine Optimization (SEO)" in Progettazione, Marketing, Realizzazione
 - il Search Engine Marketing (SEM) in Marketing, Realizzazione
 - lo "sviluppo", la "produzione dei contenuti", l'attività di "testing e valutazioni" e la "pubblicazione (sistema tecnico e contenuti)" nella macroarea Realizzazione
- L'ordine dell'elenco delle attività non rispecchia necessariamente l'ordine nelle quali vengono svolte.

- *Abilità e Profili*

Sono state definite le abilità necessarie per svolgere le attività identificate e strutturate le abilità in diversi profili. In teoria le abilità di una persona combaciano con quelle di un determinato profilo. Nella realtà sappiamo che una persona può corrispondere a uno o più profili, anche contemporaneamente, o corrispondere a un profilo - più o meno specifico - e avere anche altre abilità.

Inoltre alcune abilità possono essere specifiche su un determinato prodotto o tecnologia e sono soggette a cambiamenti sostanziali nel tempo.

È stato così elaborato il concetto di *Profilo Adattivo* (Adaptive Profile) cioè un profilo generico composto da più abilità strutturate, alcune necessarie e altre a scelta, così da adattarsi sia all'estro della persona che lo costruisce, che alle tecnologie e alle applicazioni presenti e future.

Le abilità sono strutturate come:

- Abilità di base (core)
- Abilità qualificanti (qualifier)
- Abilità di potenziamento (improvement)

Abilità di base

Specificano le abilità propedeutiche che è necessario in ogni caso possedere. Tali abilità possono essere condivise tra più profili essendo l'ambiente stesso, il Web, condiviso. Si prevedono, quindi, delle abilità di base comuni.

Abilità qualificanti

Qualificano e caratterizzano il percorso. Ampliano le abilità di base e arricchiscono il bagaglio

professionale. Parte integrante del profilo adattivo, danno la possibilità di delineare un percorso personale, specifico su una tecnologia o applicazione. Sono stati identificati due gradini di qualificazione, necessari per rendere in maniera ottimale l'equipollenza di profili simili ma su tecnologie o applicazioni.

Abilità di potenziamento

Potenziano e danno valore aggiunto alle competenze già acquisite. Sono quelle abilità che - anche se non sempre presenti - arricchiscono ulteriormente il profilo e aiutano la persona a continuare e perfezionare il suo percorso professionale. Sono abilità facoltative e accessorie, consigliate per la formazione continua dei professionisti e per guidare il professionista verso il percorso più adatto alla sua professione.

Il gruppo giunge così ad individuare 17 profili professionali con le macroaree di competenza, l'elenco delle abilità di base, quelle qualificanti e quelle di potenziamento.

Il nome dato al profilo deriva da una necessità semplificativa e organizzativa dei vari profili.

È chiaro che vi sono molti modi di nominare un profilo. Quello del gruppo di lavoro deriva dalla ricerca di un equilibrio fra lo stato dell'arte e la necessità di semplificazione.

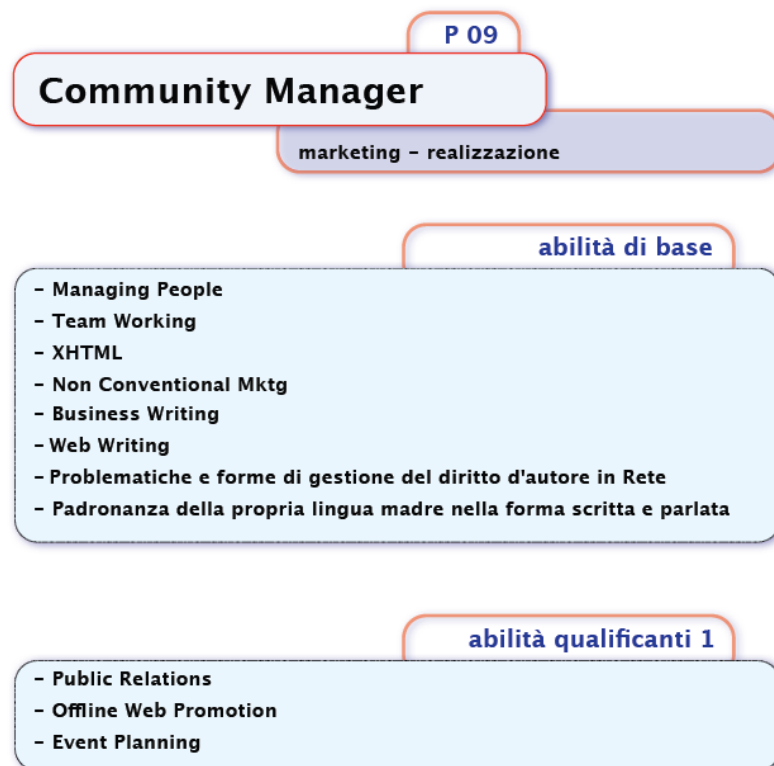
Nascono così nominativamente:

Web Project Manager
Account
Market Research Analyst

User Experience Designer
 Functional Analyst
 Db Administrator
 Search Engine Optimizer (SEO)
 Search Engine Marketer
Community manager
 Advertising Manager
 Front-end Web Developer
 Server Side Web Developer
 Web Content Manager
 Web Content Editor
 Web Server Administrator
 Creative Information Architect
 Digital Strategic Planner

Il Community manager si profila così:

Figura 37 - Prima definizione IWA di Community manager



Fonte: IWA Italia, I profili professionali del Web, stable release vers. 1.0 luglio 2010

Coinvolto nelle macroaree di Marketing e Realizzazione, come abilità di base ha:

- Managing People
- Team Working
- XHTML

- Non Conventional Mktg
 - Business Writing
 - Web Writing
 - Problematiche e forme di gestione del diritto d'autore in Rete
 - Padronanza della propria lingua madre nella forma scritta e parlata
- Come abilità qualificanti può avere:
- Public Relations
 - Offline Web Promotion
 - Event Planning

La nuova versione Skills Profile del 2012 e del 2013

Il 4 dicembre 2012 esce il documento G3 Web Skills Profiles Generation 3 European ICT Professional Profiles¹²⁹ – Pubblicazione dei primi profili conformi all'European e-Competence Framework 2.0 che contiene i primi 9 profili ICT Europei conformi all'European e-Competence Framework 2.0.

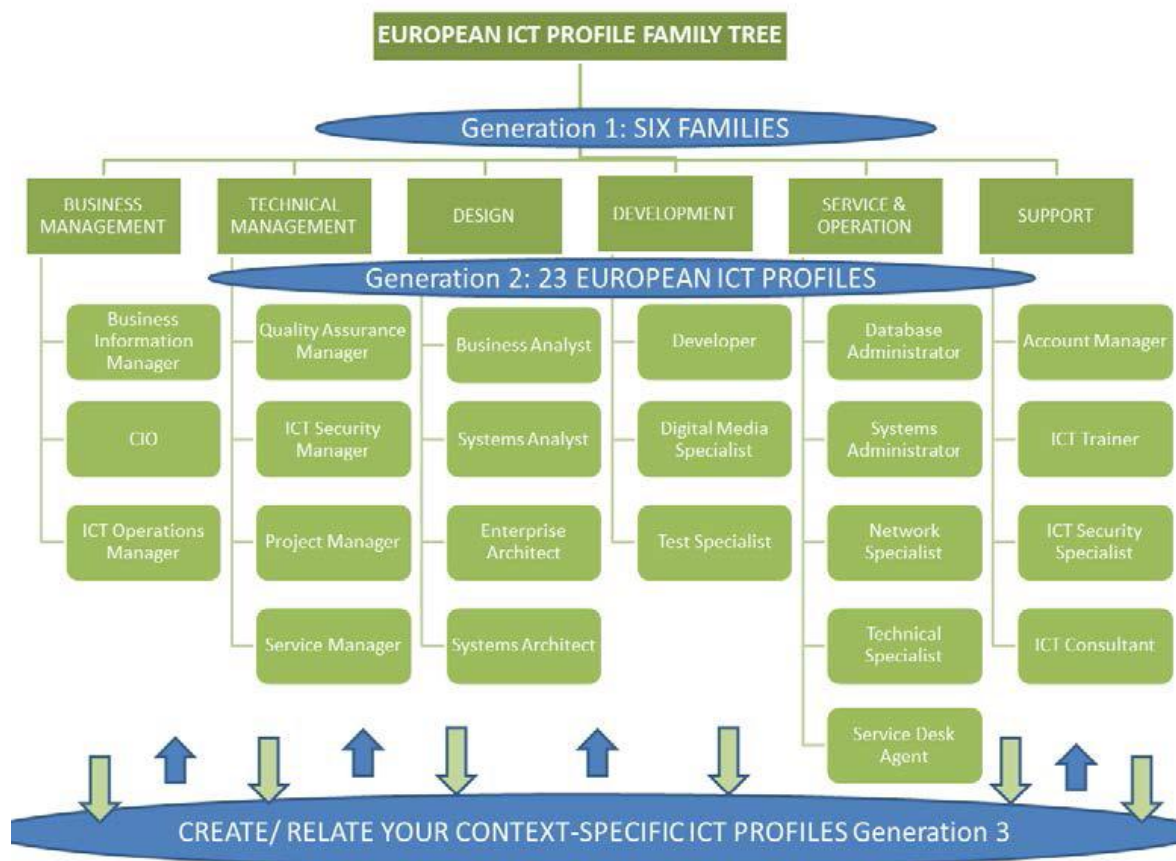
Il citato documento contiene la versione stabile di 23 profili professionali, uniformati secondo le direttive CEN in materia di Generation 3 (G3) European ICT Profiles.

Dall'analisi di tutti questi documenti europei si evince facilmente come gradualmente avviene il passaggio dall'uso di un linguaggio e- (che sta per electronic) al linguaggio 2.0 (tipico dell'interattività sociale abilitata dalla tecnologia).

Nella figura seguente, l'albero genealogico dei profili europei ICT evidenzia i profili della Generazione 1 e quelli della Generazione 2 come comune riferimento europeo.

¹²⁹ G3 Web Skills Profiles Generation 3 European ICT Professional Profiles Documento introduttivo e profilo Community manager vers. 1.0 2012-09-13

Figura 38 – European ICT Profile Family Tree



Fonte: CEN, European frame ... CEN, European ICT Skills Meta-Framework, 2006.

I Profili Professionali ICT e le e-Competence sono concetti complementari, costruiti per sostenere lo sviluppo e la gestione di uno standard mondiale di una comunità globale per i professionisti ICT. Gli attori coinvolti nel sistema sono molteplici e con interessi diversi rispetto all'impiego delle citate figure professionali: nel reclutamento, lo sviluppo, l'istruzione e la formazione, certificazione e qualificazione. Ognuno di questi ha una prospettiva diversa sul processo di sviluppo professionale continuo. La figura seguente illustra le fasi principali del ciclo di sviluppo professionale ICT.

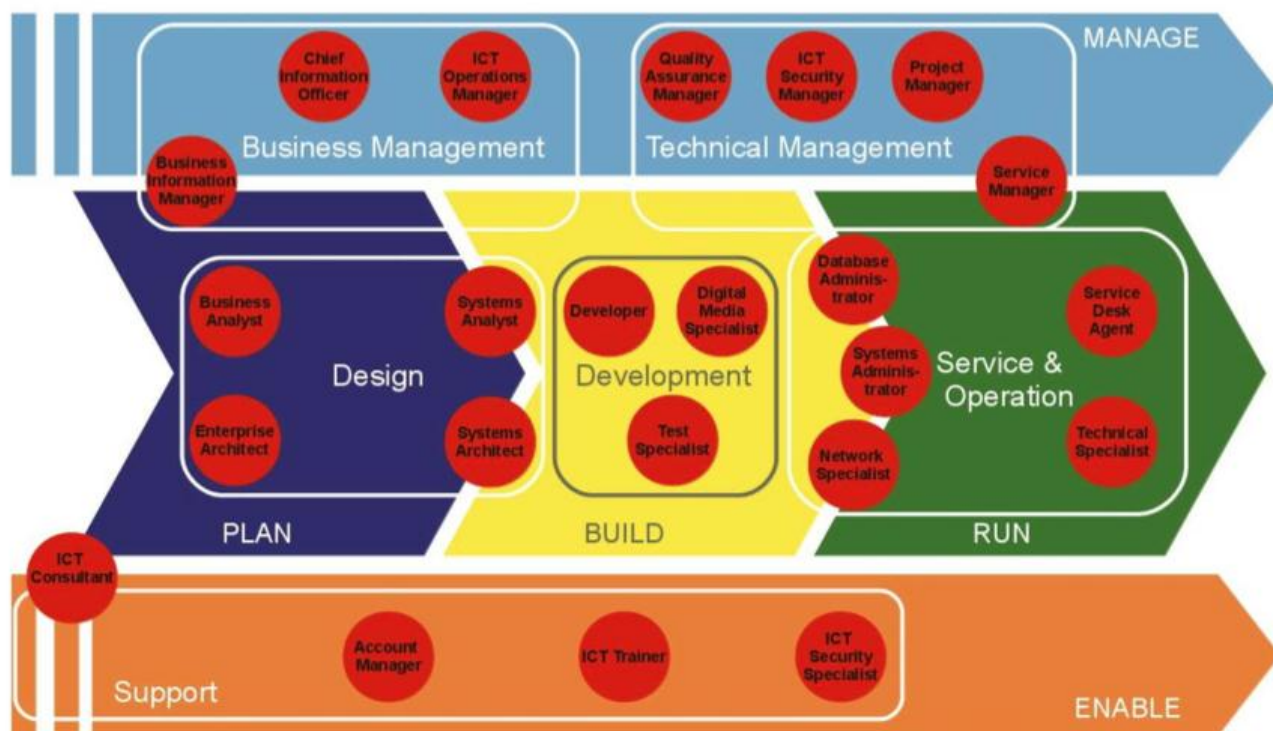
Nella figura seguente sono evidenziati i Profili Europei ICT strutturati in sei famiglie (business management, tecnica management, design, development, service & operation, support) e posizionati all'interno dell'ICT Business Process (e-CF Dimension 1).

Si individuano subito 5 aree:

PLAN (PIANIFICARE) - BUILD (REALIZZARE) - RUN (ESEGUIRE) - ENABLE (ABILITARE) -

MANAGE (GESTIRE) che sono molto simili, concettualmente, alle 4 macroaree previste dal primo documento stable versione del luglio 2010 sui profili professionali del Web del Gruppo Web Skills Profiles (Ideazione, Progettazione, Marketing e Realizzazione)

Figura 39 - ICT areas of family trees



Fonte: CEN, European frame

In seguito a questa pubblicazione, il gruppo di lavoro IWA Italia propone il seguente profilo di Community manager.

Profilo

Il Community manager è una figura professionale rientrante nel settore Marketing & Comunicazione digitale. Si occupa di gestire comunità virtuali e può lavorare come free-lance, per agenzie specializzate di Web marketing o all'interno di un'organizzazione. In quest'ultimo caso, nel linguaggio anglosassone, viene spesso utilizzato anche il termine Internal Community manager.

Missione

Il Community manager crea e/o contribuisce a potenziare le relazioni tra i membri di una comunità virtuale e tra questa ed il committente/organizzazione, attraverso una comunicazione efficace all'interno del gruppo; in particolare, promuove, controlla, analizza e valuta le conversazioni che si svolgono sulle varie risorse Web (siti Web, blog, social network).

Inoltre, costruisce e gestisce la relazione con gli stakeholders online.

- Individua nuovi argomenti per rendere attiva la comunità.
- Valuta gli argomenti di tendenza, le criticità e le opportunità.
- Coinvolge gli utenti.
- Gestisce le conversazioni online.

Compiti principali

• Controllare, valutare e gestire le conversazioni online, intervenendo sempre con linguaggio

appropriato e adeguato al media utilizzato.

- Promuovere nuovi argomenti di conversazione/relazione.
- Stimolare il produttivo coinvolgimento di utenti e stakeholders.
- Assumere un ruolo di rappresentanza istituzionale all'interno della community.
- Mantenersi aggiornato sugli strumenti di social media emergenti, sulle best-practice e su come le organizzazioni li utilizzano.
- Valutare il sentiment online.
- Realizzare report periodici.

Competenze e-CF

- B.1 Progettazione e sviluppo: Livello 2, 3.
- C.1 Supporto dell'utente: Livello 2, 3.
- E.4 Gestione delle relazioni: Livello 2.

Capacità, competenze e attitudini personali

Relazionali e Organizzative

- Gestione di gruppi virtuali.
- Ascolto attivo ed empatia.
- Gestione delle situazioni conflittuali/Autocontrollo e gestione dello stress.
- Orientamento all'utente/cliente.
- Problem solving.

Linguistiche

- Buona conoscenza della lingua inglese parlata e scritta - livello minimo B2 QCER.
- Buona conoscenza del linguaggio di Internet comunemente utilizzato dagli utenti (es. slang, acronimi...).

Tecniche

- Marketing non convenzionale.
- Organizzazione di eventi on-line (es. Chat, Webcast...).
- Scrittura tecnica/Reporting.
- Gestione del diritto d'autore in Rete.
- Accessibilità web.
- Marketing e Relazioni Pubbliche.
- Promozione off-line per il Web.
- Organizzazione di eventi off-line (es. Raduni, Camp...).

Informatiche

- Markup e Fogli di stile (es. XHTML, HTML e CSS).
- Strumenti di pubblicazione per il Web (es. CMS, Blog, Editor).
- Utilizzo dei principali Social Network.

Indicatori di performance (KPI)

- Coinvolgimento degli utenti (audience engagement).
- Misurazione dell'impatto dei sostenitori (advocacy impact).
- Misurazione della soddisfazione degli utenti (satisfaction score).
- Misurazione degli argomenti di tendenza (topic trends).

Qualifiche e certificazioni

Sono le qualifiche e le certificazioni consigliate, non necessarie per lo svolgimento delle attività correlate al profilo.

- Master/Corsi di formazione specifici sulle caratteristiche della comunicazione nel Web e/o la gestione di comunità online.
- Diploma di Laurea in: Scienze e tecnologie della Comunicazione, Comunicazione pubblica e d'impresa, Giornalismo.

Relazioni e linee di riporto

- Web Project Manager
- Account
- Market Research Analyst
- Search Engine Marketer
- Advertising Manager
- Web Content Manager
- Digital Strategic Planner

Con questa seconda versione la figura professionale del Community manager affina i propri contorni e definisce i possibili ruoli all'interno di contesti organizzati. I suoi compiti sono molto chiariti in termini di competenze e conoscenze specifiche, di possibili corsi formativi e indirizzi di studio, nonché di valutazioni correlate in base alla performance che ora ha dei punti di riferimento più precisi.

Infatti, nella versione del 2013 Skills Profiles ¹³⁰, grazie sempre al contributo di molti professionisti del web, offre una strutturazione dei contenuti che comprende i profili professionali per il Web e dei documenti di supporto per specifiche attività di utilizzo dei G3 Web Skills Profiles.

In particolare i profili professionali per il Web sono identificati da un codice univoco e sono strutturati con riferimento alle indicazioni dei lavori europei ¹³¹.

- Titolo del Profilo. Nome - comprensivo di codice di identificazione - del profilo professionale per il Web così come catalogato in modo univoco in ambito internazionale da IWA/HWG.

¹³⁰ G3 Web Skills Profiles - versione 1.0 - Generation 3 European ICT Professional Profiles", specifica ufficiale del 14 febbraio 2013" [WSPG3-03].

¹³¹ come definito nel paragrafo 4.2 del documento di riferimento ufficiale CEN "European e-Competence Framework version 2.0 - CWA Part II: User guidelines for the application of the European e-Competence Framework 2.0" [CEN-03].

- **Definizione sintetica.** Indica lo scopo principale del profilo. Lo scopo è presentare a tutti gli stakeholder ed utenti una breve, concisa descrizione del profilo professionale per il Web specificato, redatto in forma comprensibile dai professionisti ICT, dai manager e dal personale delle Risorse Umane.
- **Missione.** Descrive la missione fondamentale del profilo. Lo scopo è di specificare il ruolo lavorativo definito nel Profilo professionale per il Web.
- **Documentazione prodotta.** Descrive ciò che viene prodotto dalla figura professionale come responsabile (garanzia), referente (supporto) e collaboratore (contributo).
- **Compiti principali.** Fornisce una lista dei tipici task svolti dal profilo. Un task è un'azione intrapresa per raggiungere un risultato in un contesto largamente definito e contribuisce alla definizione del profilo.
- **Competenze e-CF assegnate.** Fornisce una lista delle competenze necessarie (tratte dai riferimenti e-CF) per svolgere la missione. Una competenza è conseguenza della precedente definizione del Profilo ed aiuta a differenziare i profili.
- **Capacità, conoscenze.** Una lista dei capacità e conoscenze necessarie alla definizione del profilo, suddivise in capacità tecniche, informatiche e di potenziamento (rafforzative del profilo).
- **Area di applicazione dei KPI.** Basata sui KPI (Key Performance Indicators) l'area di applicazione dei KPI è un indicatore più generico, congruente con il livello di granularità del profilo complessivo. Si applica per aggiungere profondità alla missione.
- **Qualifiche e certificazioni.** Sono le qualifiche e le certificazioni consigliate, non necessarie per lo svolgimento delle attività correlate al profilo. Tali qualifiche e certificazioni possono essere pertanto utili al potenziamento della conoscenza di particolari competenze contenute nel profilo.
- **Attitudini personali.** Una lista di attitudini a supporto delle capacità e conoscenze, suddivise in relazionali/organizzative e linguistiche. In questa sezione sono riportati dei riferimenti al QCER [CE-01], i quali vanno intesi come puramente indicativi, ovvero senza necessità di specifiche certificazioni linguistiche.
- **Relazioni e linee di riporto.** Un elenco di figure professionali per il Web e non con cui il profilo dialoga (relazioni) o riferisce (linee di riporto). Questa sezione è informativa.

Sulla base di questa nuova impostazione il Community manager assume questi connotati.

È una figura professionale del settore Marketing & Comunicazione digitale che si occupa di gestire comunità virtuali.

Il Community manager crea e contribuisce a potenziare le relazioni tra i membri di una comunità virtuale e tra questa e l'organizzazione committente, con una comunicazione efficace all'interno del gruppo; in particolare promuove, controlla, analizza e valuta le conversazioni che si svolgono sulle varie risorse Web (siti Web, blog, social network).

Costruisce e gestisce la relazione con gli stakeholder online. Può lavorare come free-lance, per agenzie specializzate di Web marketing o all'interno di un'organizzazione. In quest'ultimo caso, nel linguaggio anglosassone, viene

spesso utilizzato anche il termine Internal Community manager. È riconosciuto anche come Web Community manager.

Produce i seguenti output.

Come Responsabile (Accountable):

- Piano strategico di gestione delle comunità;

come Referente (Responsible):

- Documento con gli argomenti di tendenza, con relative criticità e opportunità;

come Collaboratore (Contributor):

- Report delle attività prodotte e risultati ottenuti.

I suoi compiti principali sono:

- Controllare, valutare e gestire le conversazioni online, intervenendo sempre con linguaggio appropriato e adeguato al media utilizzato.
- Promuovere nuovi argomenti di conversazione/relazione.
- Stimolare il produttivo coinvolgimento di utenti e stakeholder.
- Assumere un ruolo di rappresentanza istituzionale all'interno della community.
- Valutare il sentiment online..
- Realizzare report periodici.

Le sue capacità e conoscenze tecniche:

- Marketing non convenzionale.
- Organizzazione di eventi on-line (es. Chat, Webcast).
- Scrittura tecnica/Reporting.
- Gestione del diritto d'autore in Rete.
- Accessibilità contenuti Web.
- Marketing.
- Web analytics.
- Comunicazione efficace, mediazione.

Quelle informatiche:

- Markup e fogli di stile (es. XHTML, HTML e CSS).
- Strumenti di pubblicazione per il Web (es. CMS, Blog, Editor).
- Utilizzo dei principali Social Network.

Di potenziamento:

- Relazioni pubbliche.
- Organizzazione di eventi off-line (es. Raduni, Camp).

Le aree di applicazione dei Key Performance Indicator sono:

- Coinvolgimento degli utenti (audience engagement).
- Misurazione dell'impatto dei sostenitori (advocacy impact).
- Misurazione della soddisfazione degli utenti (satisfaction score).
- Misurazione degli argomenti di tendenza (topic trends).

Le qualifiche e le certificazioni:

- Master/Corsi di formazione specifici sulle caratteristiche della comunicazione nel Web e/o la gestione di comunità online.
- Diploma di Laurea in: Scienze e tecnologie della Comunicazione, Comunicazione pubblica e d'impresa, Giornalismo.

Attitudini personali

- Relazionali e Organizzative
- Gestione di gruppi virtuali
- Ascolto attivo ed empatia
- Gestione delle situazioni conflittuali/Autocontrollo e gestione dello stress
- Orientamento all'utente/cliente
- Problem solving

- Linguistiche
- Buona conoscenza della lingua italiana o della lingua utilizzata dal gruppo di lavoro
- Buona conoscenza della lingua inglese parlata e scritta

Interagisce con:

- Web Account Manager
- Search Engine Expert
- Advertising Manager
- Web Content Specialist
- Web Accessibility Expert
- Mobile Application Developer
- Reputation Manager

Riporta a:

- Digital Strategic Planner

Nello stesso documento, l'IWA specifica che la certificazione professionale non è obbligatoria per lo svolgimento della professione Web, ma ha lo scopo di consentire al professionista - con determinati requisiti - di farsi riconoscere nel mercato dell'ICT e dalle realtà che riconoscono la valenza della certificazione professionale sia in ambito formativo che in ambito lavorativo.

L'attività di certificazione professionale per i G3 Skills Profiles è definita come "IWA Certified Web Professional" (IWA CWP) seguita dal nome completo del profilo professionale ed è soggetta ad una serie di requisiti sia per l'ottenimento che per il mantenimento della medesima. Per la definizione dei requisiti della certificazione professionale, IWA/HWG si basa su quattro principi fondamentali:

- a. conoscenza
- b. professionalità
- c. esperienza
- d. aggiornamento

I principi a. e b. sono essenziali per l'ottenimento della certificazione "IWA CWP" mentre i principi c. e d. sono requisiti aggiuntivi necessari per il mantenimento della competenza e della relativa certificazione.

La certificazione professionale differisce dalla certificazione di conoscenza in quanto pone una serie di vincoli aggiuntivi previsti da norme tecniche, enti

normativi e normative nazionali in materia di certificazione della professionalità e di associazioni professionali.

I requisiti della certificazione professionale sono:

1. Attestazione di superamento di esame di certificazione (principio “conoscenza”). Il requisito richiede che l’utente presenti attestazione che dimostri l’avvenuto superamento con successo dell’esame di valutazione presso una struttura di certificazione con organizzazione conforme.
2. Iscrizione come IWA Member (principio “professionalità”). Il requisito richiede che l’utente sia iscritto come socio ordinario all’IWA/HWG (qualifica “IWA Member”), ovvero in regola con il pagamento della quota associativa, sottoscrittore delle condizioni di partecipazione all’associazione e rispettoso dei codici di condotta della medesima.
3. Attestazione di esperienza nel settore (principio “esperienza”). Il requisito richiede che l’utente presenti a IWA/HWG attestazione di esperienza di almeno due anni solari nel settore di competenza del profilo professionale di cui si è effettuata attività di certificazione.
4. Attestazione costante aggiornamento (principio “aggiornamento”). Il requisito richiede che l’utente presenti a IWA/HWG attestazione relativa all’attività di formazione continua nel corso di 3 anni di almeno 30 ore di formazione presso attività formative e divulgative riconosciute da IWA/HWG come valide al mantenimento della certificazione professionale.

La certificazione IWA Certified Web Professional (IWA CWP) ha una durata di 3 (tre) anni dalla data di rilascio da parte di IWA/HWG.

La validità della certificazione professionale decade nel caso di perdita della qualifica di “IWA Member”, per mancato rinnovo della quota associativa, dimissioni da associato e/o provvedimenti disciplinari.

La validità della certificazione professionale può essere estesa di ulteriori 3 (tre) anni quando si mantiene l’aggiornamento sui quattro requisiti della certificazione.

5.2 *Il community manager in alcune recenti ricerche - US, Francia e Italia*

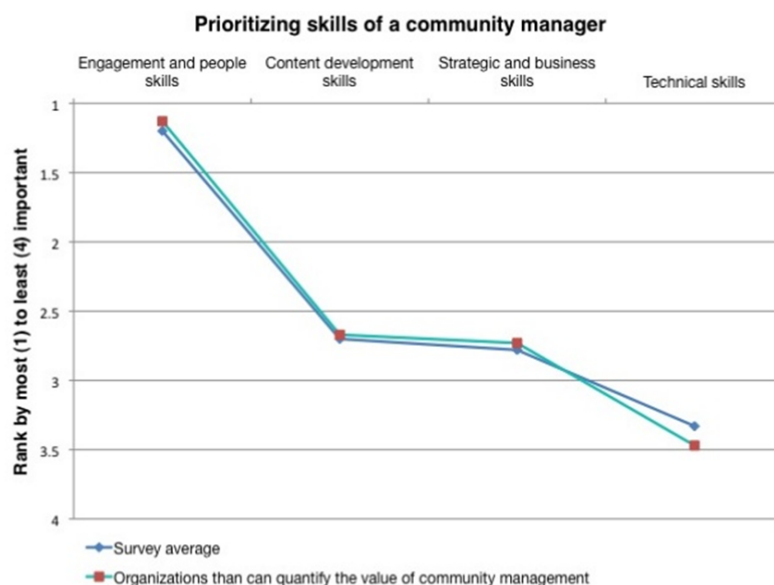
Il Report State of Community management 2013 di Community Roundtable

Il Community Roundtable è un'organizzazione che si occupa della conoscenza e della diffusione del community management, di studiare come appare il fenomeno e quale ne sia il suo valore. Dal 2009 pubblica un report che aiuta a conoscere le fasi evolutive di come il fenomeno dell'attenzione al brand e alla reputazione on line stia aumentando a ritmi veloci e, di conseguenza, come si sviluppino le figure professionali necessarie alla gestione delle communities che via via vanno nascendo.

Il report del 2013¹³² evidenzia i seguenti risultati di nostro interesse:

1. Le skills del Community manager. In ordine di importanza le abilità relazionali si collocano al primo posto, seguite da quelle specifiche di conoscenza dei contenuti, del business di appartenenza, per concludere con le abilità tecniche.

Figura 40 - Le skills del Community manager



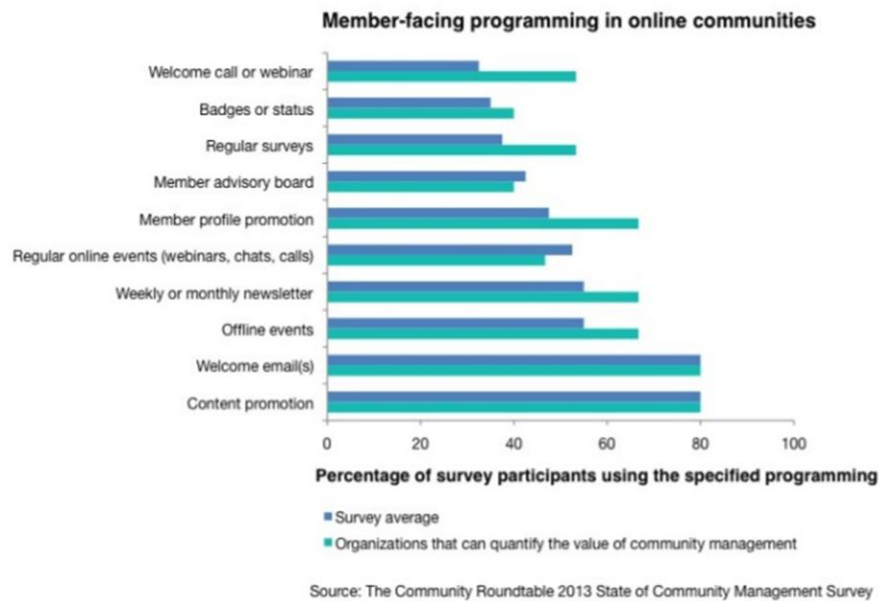
Source: The Community Roundtable 2013 State of Community Management Survey

2. I community managers sono hub. I Community manager rappresentano il punto di collegamento vitale fra il brand da rappresentare e i membri della community che gestiscono. Sono il contatto diretto con le specifiche esigenze del pubblico e quindi detengono per primi informazioni chiave per il sentiment dell'organizzazione che rappresentano.

132 <http://www.communityroundtable.com/research/the-state-of-community-management/the-state-of-community-management-2013/>

3. I community manager sono responsabili di misurare la propria community. Esistono per questo strumenti ormai codificati quali eventi on line e offline, newsletter, content promotion, come mostra la tabella seguente.

Figura 41 - Le attività del Community manager



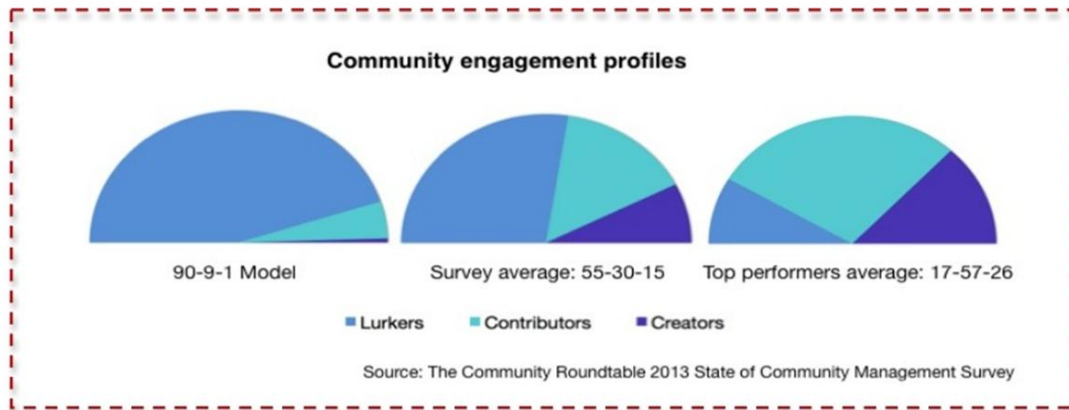
4. I community managers usano strumenti standard per misurare i propri risultati di gestione delle community che cura.

Figura 42 - Le attività di reporting del Community manager



5. Il report evidenzia la fine del modello 90-9-1 che vedeva nelle community una predominanza dei lurkers rispetto ai contributori e ai creatori di contenuti, la media della ricerca, come mostra la figura qui sotto, è molto lontana dal modello e se si prende in considerazione i top performers, i dati sono addirittura rovesciati.

Figura 43 - Le attività di engagement del Community manager



Le ricerche sui community manager in Francia

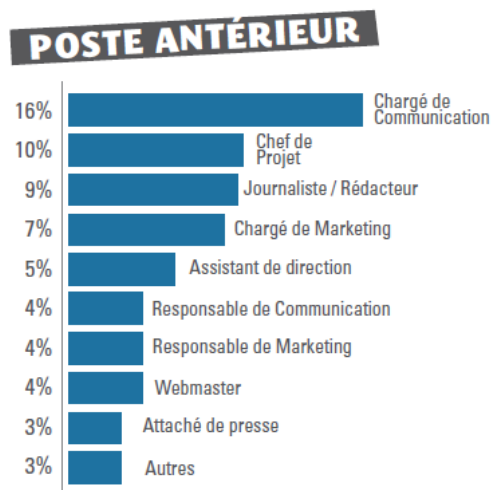
La Francia è forse tra i paesi europei dove il fenomeno del Community management è più diffuso e studiato. Ci sono infatti numerose ricerche e pubblicazioni di organismi pubblici e privati che forniscono una serie interessante di dati quantitativi. Ad esempio, in una recente ricerca¹³³, si evidenziano le seguenti informazioni:

- ✚ Il CM è un mestiere al femminile (il 51 % sono donne);
- ✚ Il CM è giovane (l' 88% ha meno di 35 anni) ed è un mestiere giovane (solo il 17% lo fa da più di tre anni);
- ✚ Il CM è un mestiere urbano (la metà di loro esercita in provincia, l'altra metà a Parigi);
- ✚ Il CM è un mestiere tecnologico e social (il 75% utilizza smartphone nella propria giornata, l'80% continua a lavorar fuori dall'orario di lavoro, il 72% frequenta spazi di discussione sul proprio mestiere).

¹³³ *Le community managers en France*, Edition 2013, Enquête annuelle réalisée par RegionsJob et ANOV Agency Region Job.

Altre informazioni sono utili per conoscere meglio il fenomeno di questa nuova professione. Il 69% dei community manager non ha iniziato a lavorare facendo questo mestiere, bensì altri mestieri come spiegato nella figura seguente.

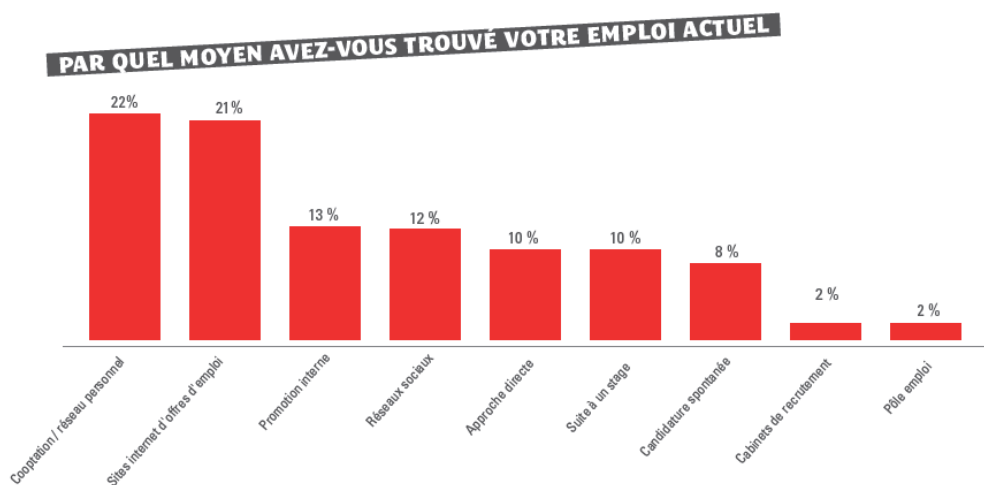
Figura 44 - Attività professionale prima di diventare Community manager



Fonte: Les community managers in France, 2013, p.5

Anche i canali di recruiting per avvicinarsi alla professione sembrano essere diversi da quelli tradizionali. Il 22% dei casi, infatti, diventa community manager grazie al proprio network personale. Il passaparola diventa strumento di lavoro anche per trovare lavoro.

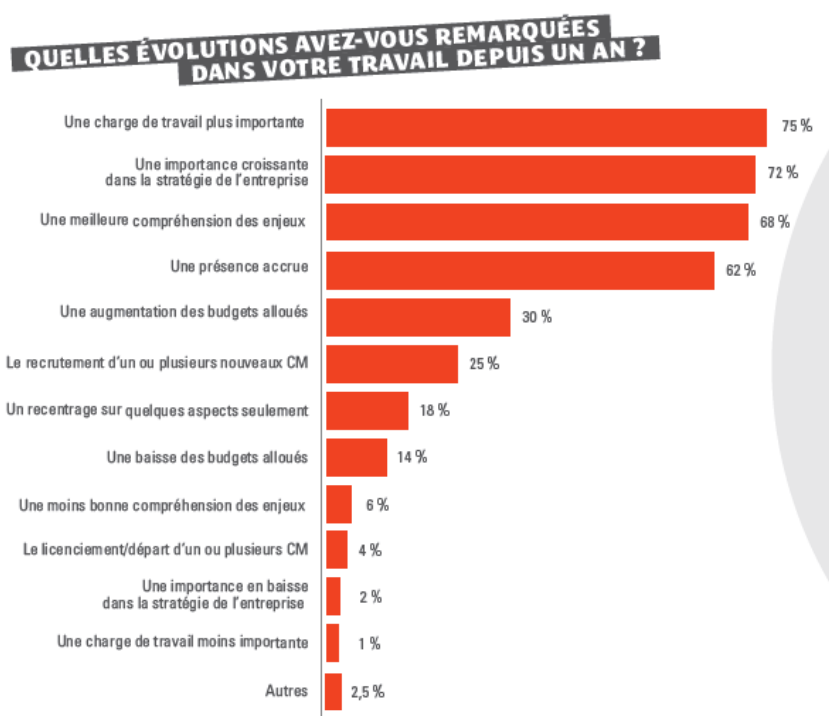
Figura 45 - Strumenti di recruiting per diventare Community manager



Fonte: Les community managers in France, 2013, p.6

Il community manager in Francia si dichiara decisionista nella sua attività, in quanto determina gran parte della strategia del marchio che rappresenta sui social network. Al contrario, solo l'8% afferma di essere mero esecutore. Tuttavia, quasi tutti concordano su un punto: le sfide della gestione della comunità e il lavoro del community manager sono meglio compresi da un anno a questa parte. Tra gli sviluppi più significativi nel corso dell'ultimo anno, il 75% conosce un carico di lavoro più importante, il 72% dice di avere una crescente importanza nella propria attività e il 68% riferisce una migliore comprensione dei problemi dei social media.

Figura 46 – Cosa cambia in un anno nella vita del Community manager



Fonte: *Les community managers in France, 2013, p.19*

Il community manager in Francia, come spiegato in un'altra ricerca¹³⁴, rimane ancora un mestiere giovane ma in crescita esponenziale perché tutti i sistemi produttivi sembrano avere un gran bisogno di parlare con il proprio pubblico, di farlo con professionalità e in modo interattivo attraverso i social media. Ovviamente le organizzazioni hanno bisogno di funzioni diverse nel raggiungimento dei propri obiettivi, quindi il community manager associato a finalità diverse avrà compiti e probabilmente anche formazione diversa. Sarà interno all'azienda o fuori da essa, ma comunque non potrà esimersi da:

¹³⁴ *Les Community managers en France, Témoignages #2: le community manager dans les entreprises françaises, 2013*

- animare community attraverso i social media principali;
- redigere contenuti interessanti e apprezzabili in linea con ciò che l'azienda intende comunicare;
- entrare in contatto con i suoi simili e con i suoi clienti.

Le ricerche sul Community manager in Italia

Nel 2012 viene lanciato un sondaggio tra i community manager¹³⁵ e in 164 partecipano. L'età media è di 31anni per gli uomini e 30 per le donne. Il guadagno medio complessivo è di 18,000 euro in crescita con il crescere dell'età, ma anche rispetto alle attività svolte, che in ordine di importanza sono: Community engagement; Content creation; Facebook engagement; Twitter engagement; Analytics Reporting; Customer service. La ricerca ha suddiviso l'intero campione in quattro gruppi, il primo cluster (37%), quello più rappresentativo, è composto da quei Community manager che: lavorano in agenzia o come freelance, svolgono un tipo di lavoro rivolto al B2C, a livello di attività svolgono per lo più Content Creation, Analytics e Reporting, e Customer Service, e come piattaforma utilizzano prevalentemente: Facebook. Il secondo cluster (28%) si compone di Community manager più competenti, che: lavorano in azienda/Brand, svolgono un tipo di lavoro rivolto al B2B, a livello di attività svolgono in prevalenza: Community Engagement, Analytics e Reporting, e Twitter engagement e come piattaforma si affidano a: LinkedIn, Twitter e alle email. Gli appartenenti a questa tipologia infatti sono i più anziani del campione e guadagnano di più della media. Il terzo cluster (12%) è composto da quei community manager che ricoprono il ruolo di blogger, gestiscono le comunità di lettori dei blog e collaborano con le agenzie. Il quarto cluster (23%) è composto dai community manager meno esperti, che utilizzano esclusivamente Facebook e praticano il Facebook engagement. Gli appartenenti a questo profilo, lavorando all'interno delle Aziende/Brand, vengono incaricati della gestione della pagina Facebook. Si presume che essi non siano affiancati da un Social Media Marketing Team, e che l'attività condotta in Facebook sia slegata dalle altre iniziative marketing.

Nel 2013 la ricerca viene ripetuta dall'Università Degli Studi di Salerno nell'ambito del progetto 'WEB irRADIandO¹³⁶ e il campione si raddoppia, 300 sono i partecipanti, il profilo del Community manager italiano si delinea come:

donna al 60% di età compresa tra i 25 e i 40 anni, si occupa di progetti di comunicazione Business to Consumer nel Centro e Nord Italia, ha un inquadramento a cavallo tra il

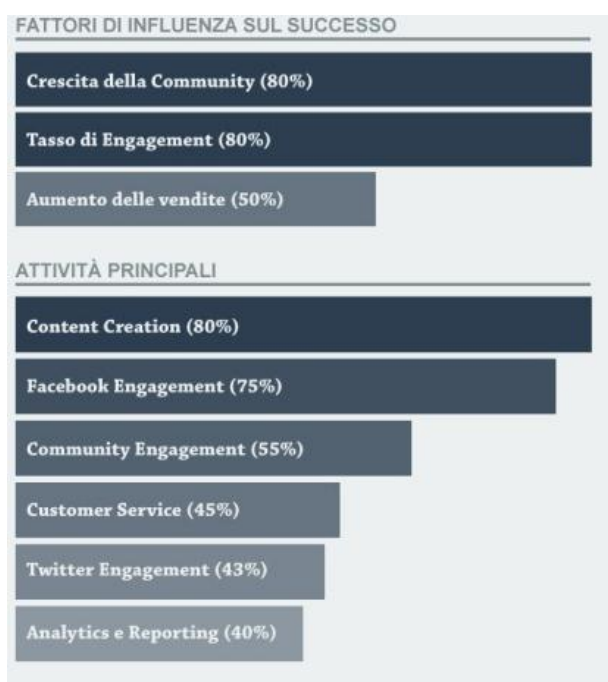
¹³⁵ <http://www.franzrusso.it/condividere-comunicare/il-community-manager-in-italia-ecco-i-dati-del-sondaggio-infografica/>

¹³⁶ <http://www.franzrusso.it/condividere-comunicare/ecco-il-profilo-del-community-manager-in-italia-nel-2013/>

freelance e dipendente interno all'azienda che svolge attività di social network con i suoi clienti nei settori più spesso citati quali comunicazione, moda e turismo.

Nei suoi progetti reputa come maggiori fattori di influenza del successo di una campagna la crescita della community 80%, il tasso di engagement 80%, l'aumento delle vendite 50%.

Figura 47 - Fattori di influenza sul successo del Community manager



Fonte: ricerca community manager in Italia 2013, cit.

Il community manager italiano probabilmente non lavora full time: solo circa il 42% degli intervistati dedica più di 8 ore al giorno all'attività, mentre il 58% dedica meno di 40 ore a settimana. Nei suoi progetti reputa come maggiori fattori di influenza del successo di una campagna la crescita della community 80%, il tasso di engagement 80%, l'aumento delle vendite 50%. Il Community manager sembra avere competenze plurime nel settore della comunicazione digitale che vedono al primo posto la creazione dei contenuti con l'80% e, a seguire, il social media engagement, il community engagement e, in percentuali minori, le altre attività di engagement su Twitter, di servizio clienti e di monitoraggio delle strategie e dei risultati. Quanto alle best practice, i community manager italiani sembrerebbero avvalersi di collaboratori esterni nel 40% dei casi, utilizzano da uno a due tool di monitoraggio, in prevalenza gratuiti. Le attività sui social si distribuiscono fondamentalmente tra Facebook, Twitter, Blog, Pinterest e LinkedIn (Google Plus è utilizzato solo dal 5%). Il Community manager italiano ha un'esperienza nel settore da uno a tre anni con una remunerazione media di circa 20.000 euro lordi annui. Cifra molto distante dal

Community manager statunitense che ne guadagna di media tre volte tanto (ricerca Roundtable 2013 descritta in precedenza). In riferimento allo studio sul Community manager del 2012, lo studio del 2013 conferma anche il dato che i Community manager che lavorano in azienda guadagnano di più rispetto agli altri e che chi lavora al Centro e al Nord guadagna di più rispetto a chi lavora nel Sud Italia.

Quella del community manager si presenta come una professione giovane ma con una forte spinta in termini di crescita e di potenzialità.

Le communities dei community manager

I community manager vivono in rete e i gruppi di riferimento professionali sono molteplici. Ovviamente sui principali social networks. Oltre 2500 sono gli iscritti al gruppo Facebook Community Managers Italy, gruppo chiuso dove occorre fare una registrazione per farne parte; Indigeni Digitali, invece, ne ha più di 11000, ma è un gruppo aperto, ovvero non occorre registrarsi per farne parte.

Altri gruppi da segnalare su Facebook sono senz'altro Social Media Specialist Italiani e Social Media Marketing.

Linkedin raccoglie comunità professionali più sul territorio francese, My Community Manager, ad esempio, è una community nata per iniziativa di un gruppo di community manager francesi. In Italia però Linkedin viene più usata dai community manager per presentare il proprio profilo.

Twitter è un luogo di condivisione di informazioni così come gli altri social network meno diffusi.

5.3 I community manager nella pubblica amministrazione

Non tutti immaginano che i social media siano ormai diventati degli strumenti molto diffusi nella pubblica amministrazione in genere. Comuni, Province, Regioni e amministrazioni ministeriali non possono più fare a meno di rivolgersi al cittadino attraverso strumenti interattivi. La cultura 2.0 inizia a diffondersi e a dare i propri frutti. Il social media più diffuso risulta essere Facebook, seguito da YouTube e poi Twitter. Le ricerche pubblicate finora sull'uso dei canali social dimostrano grande interesse intorno all'argomento, ma non lasciano intravedere ancora una diffusione capillare significativa. Nel 2011 la ricerca condotta da Francesco Pavan¹³⁷, mostra come solo 4 regioni su 20 abbiano un account Facebook, i comuni capoluogo di provincia con una pagina ufficiale siano 21 su

¹³⁷ Francesco Pavan, *I social media nella Pubblica Amministrazione*, blog: unozerouno.wordpress.com

117. Youtube è scelta da 11 regioni su 20, e da 22 comuni capoluogo su 117. Secondo la ricerca di Giovanni Arata (#TwitterPA)¹³⁸, 7 regioni su 20 hanno un loro account Twitter, ma il trend di crescita non è alto così come lo è per le organizzazioni private in più rapido sviluppo. Francesca Sensini¹³⁹ scrive che sarebbe opportuno inserire nella PA anche profili che abbiano le competenze digitali giuste, come appunto può essere il community manager. Per questo molte PA si sono affidate ad enti esterni, almeno per l'avvio iniziale. Secondo Sensini le competenze di un buon Community manager della PA non può prescindere dalla conoscenza delle norme e delle leggi che regolano la pubblica amministrazione. Un buon professionista deve saper rispondere alle esigenze dei cittadini nei tempi e nei modi che la legge prevede. Senza la conoscenza del diritto amministrativo e delle leggi che regolano i procedimenti e gli atti non è possibile poter stabilire un dialogo costruttivo coi cittadini che chiedono informazioni via web. Oltre alle scontate competenze informatiche, inoltre, il community manager della PA deve essere flessibile e creativo, abile e convincente. Calmo e riflessivo. Assertivo e mai polemico. Deve sempre rispondere a nome dell'amministrazione pubblica perciò non deve mai porsi in prima persona. Deve coordinarsi con il responsabile della comunicazione e deve condividere il più possibile con tutti gli altri interlocutori. Concisione e consistenza nelle risposte sono opportune per il community manager della PA.

Qualche dato quantitativo interessante sull'utilizzo dei social network nella pubblica amministrazione ci viene dall'indagine sopra citata di Giovanni Arata:

- Gli account riconducibili agli enti locali sono in tutto 1676, una porzione piccolissima (>0,01%) rispetto al totale degli account Facebook registrati in Italia.
- 1606 sono gli account dei Comuni (95,8% del totale), seguiti da Province (3,5%) e Regioni (0,7%).
- La maggiore intensità di presenze riguarda però le Regioni: sono 10 su 20 (50% del totale) le amministrazioni regionali dotate di almeno un presidio, contro il 45,4% delle Province e il 17,6% dei Comuni.
- Anche le community costruite intorno agli account sono piccole: il 55,2% dei presidi conta meno di 500 mi piace, mentre sono solo 58 gli account con un seguito superiore alle 5000 unità.
- La PA locale più seguita è il Comune di Torino, unica in Italia con oltre 20000 "mi piace".

Il dato interessante che viene fuori dalla distribuzione sul territorio è che non c'è digital divide geografico: il Nord Italia esprime numeri maggiori, ma anche a Sud si trovano realtà di eccellenza. Gli account della PA su Facebook sono spesso difficili da riconoscere, hanno scarse informazioni e molte duplicazioni. E spesso

¹³⁸ Arata G., #FacebookPA 2013 *Quanti sono e cosa fanno gli enti locali italiani su Facebook* [versione 1.0] Disponibile online su: <http://goo.gl/b4WgW> [Dati aggiornati al 23 Giugno 2013] Nexa Center POLITO

¹³⁹ Sensini F., *Piccola guida alle professioni del web nella PA*, Quaderni Forum PA, luglio 2012

con l'insediamento di una nuova amministrazione si crea un presidio nuovo senza sostituire quello precedente.

Le configurazioni più ricorrenti sono quelle che prevedono l'affidamento della gestione social all'Ufficio Stampa/Comunicazione o ad un amministratore, il sindaco o un assessore.

Le modalità di gestione cambiano al cambiare delle dimensioni dell'organizzazione. In particolare, il fenomeno degli amministratori-editor è uno standard nei centri di piccole dimensioni, mentre nelle realtà più grandi è prevalente l'uso di strutture specializzate in comunicazione (Uffici Stampa/Comunicazione, Redazioni Web, Reti Civiche, social media team).

Le bacheche di Facebook vengono usate per segnalare eventi, per condividere notizie e risultati, in alcuni casi anche per fare crowdsourcing, raccolta fondi on line. Infine, la ricerca segnala l'utilizzo, in particolare di Facebook, per gestire e raccontare le emergenze di natura meteorologica o di emergenze di natura territoriale.

Di seguito riportiamo l'intervista fatta al Responsabile Ufficio Social Network di Roma Capitale. Come si vedrà nei capitoli successivi, la figura dei professionisti del web nella pubblica amministrazione, per quanto simile ai professionisti del mondo delle imprese, assume un ruolo diverso rispetto alle aziende, soprattutto in relazione alla struttura organizzativa che, in quanto meno flessibile, può costringere i media digitali (senza orari per definizione) entro dei confini procedurali rigidi che non riescono a contenerne le attività.

Intervista al responsabile Ufficio Social Network di Roma Capitale.

L'esperienza personale.

In Roma Capitale una parte del personale ha effettuato un percorso di formazione per accedere alle figure professionali della comunicazione. Nel mio caso specifico ciò si è affiancato all'organizzazione dell'URP della Mobilità, alla responsabilità di un URP Municipale, alla Responsabilità della comunicazione del Difensore civico, fino all'attuale incarico di responsabilità nel Dipartimento alla Comunicazione

Come nasce la scelta di diventare Community manager?

Da un'impostazione personale di ricerca di nuove forme di comunicazione e dalla volontà di adeguare l'Amministrazione ai nuovi canali messi a disposizione dalla tecnologia. Il tutto sotto l'egida di una forte curiosità.

Il momento in cui ti sei considerato Community manager?

Quando è stata formalizzata la mia responsabilità dell'Ufficio Social Network di Roma Capitale.

Autodefinizione di Community manager

La persona incaricata di curare la presenza dell'Amministrazione nei nuovi strumenti di comunicazione.

Come spieghi ai clienti potenziali il tuo lavoro?

La persona incaricata di coniugare le procedure standard di una pubblica amministrazione con i nuovi mezzi di relazione con i cittadini.

Cosa serve per svolgere bene il lavoro del Community manager

"Per fare il Community manager non è necessario essere matti, però aiuta", comunque una grande capacità di relazione con il complesso dell'Amministrazione, costruendo una rete diffusa.

Le interfacce essenziali per lo svolgimento del lavoro?

Utilizzo tutti i mezzi tecnologici messi a disposizione dallo sviluppo attuale, un desktop, un tablet e uno smartphone. Su questi strumenti vengono poi utilizzati software freeware di uso comune.

Le valutazioni del lavoro fatto da parte del committente

L'incarico è stato confermato con un recente atto e ho ricevuto un premio in un concorso interno per l'"Eccellenza Amministrativa" nel 2010 per la realizzazione dell'account Twitter del Difensore civico

La giornata tipo di un Community manager

La mia giornata comincia alle 8.00 del mattino con il controllo dei commenti pervenuti nella notte. Segue una valutazione di proposte di post e tweet da pubblicare nella mattinata. Continua il lavoro di verifica dei commenti e la predisposizione delle risposte. Nel pomeriggio vengono valutati altri post e tweet da pubblicare e il controllo dei commenti viene esercitato fino alle 20.00.

Le relazioni con altri Community manager o associazioni di categoria

Abbiamo relazioni con i responsabili di altre amministrazioni pubbliche e ci rafforziamo con alcune organizzazioni di comunicatori pubblici

Percezione del senso di appartenenza ad una comunità professionale (di CM o di professionisti del web in generale)

Le relazioni con gli altri comunicatori pubblici ci permette di avere una visione d'insieme del nostro ruolo nella P.A.

Il ruolo dei network esterni

Abbiamo la collaborazione di una ditta esterna che ci fornisce assistenza per la manutenzione dei social network

L'evoluzione del lavoro rispetto a uno due anni prima

Il nostro ruolo ha assunto un maggiore rispetto e una attenzione molto alta in rapporto al resto dell'Amministrazione.

Le strategie di riconoscimento e di visibilità

La crescita dei follower, dei like e delle interazioni è il migliore strumento per dimostrare la propria influenza e quindi per ottenere il rispetto all'interno di Roma Capitale.

Le strategie di sviluppo della professione

Abbiamo la necessità di un migliore reclutamento del personale dedicato con una attenzione molto forte allo sviluppo degli strumenti.

Focus sulle tecnologie usate: quali, come e perché. Quanto la conoscenza degli strumenti della tecnologia pesa sullo svolgimento della professione

Viste le ristrettezze di bilancio sulla formazione, partecipiamo con regolarità a webinar a tema.

Come nasce la figura del Community manager nell'organizzazione?

Nella riorganizzazione delle figure professionali vengono inserite le specifiche per la comunicazione.

Quali attributi, ruoli, dipendenze gerarchiche?

Avere una formazione specifica nel curriculum o acquisita con specifici corsi successivi. Le figure professionali arrivano fino alla dirigenza e dipendono direttamente dalle direzioni apicali delle strutture.

Organizzazione delle attività e vita quotidiana

La questione più spinosa è la ricerca di coniugare degli orari di lavoro prefissati dai contratti, con le esigenze delle attività web 2.0.

Come spieghi agli altri dell'organizzazione il tuo lavoro

Cercando di far comprendere le modalità di funzionamento di una struttura che si occupa di web 2.0

Relazioni con altri interlocutori

Non sempre nella pubblica amministrazione ci sono le disponibilità a mettere a disposizione di cittadini le informazioni

Valutazione del lavoro e riconoscimenti

Ormai nessuno mette più in discussione la necessità di avere del personale dedicato alla cura di questi strumenti di comunicazione.

CAPITOLO SESTO

Il coraggio di innovare: la ricerca sui community manager

- 6.1 Il community manager ora
- 6.2 Definizione del community manager
- 6.3 Nota metodologica
- 6.4 La ricerca sul community manager
 - 6.4.1 I risultati delle interviste: prima parte, il professionista
 - La formazione del community manager
 - La scelta di diventare community manager
 - Il momento in cui il community manager si considera tale
 - il community manager si autodefinisce e si presenta
 - Cosa serve per svolgere bene il lavoro del community manager: i tools del mestiere
 - La gestione del tempo del Community Manager: la giornata tipo
 - Le relazioni con altri Community Manager o associazioni professionali
 - Percezione del senso di appartenenza ad una comunità professionale (di CM o di professionisti del web in generale)
 - L'evoluzione del lavoro rispetto a uno due anni prima
 - Le strategie di riconoscimento e di visibilità
 - Le strategie di sviluppo della professione
 - Focus sulle tecnologie usate: quali, come e perché. Quanto la conoscenza degli strumenti della tecnologia pesa sullo svolgimento della professione
 - Il ruolo dei network personali
 - 6.4.2 I risultati delle interviste: seconda parte, l'inserimento nel contesto di lavoro
 - 6.4.3 Il punto di vista dell'organizzazione

Il riformista è ben consapevole d'essere costantemente deriso da chi prospetta future palingenesi, soprattutto per il fatto che queste sono vaghe, dai contorni indefiniti e si riassumono, generalmente, in una formula che non si sa bene cosa voglia dire, ma che ha il pregio di un magico effetto di richiamo.

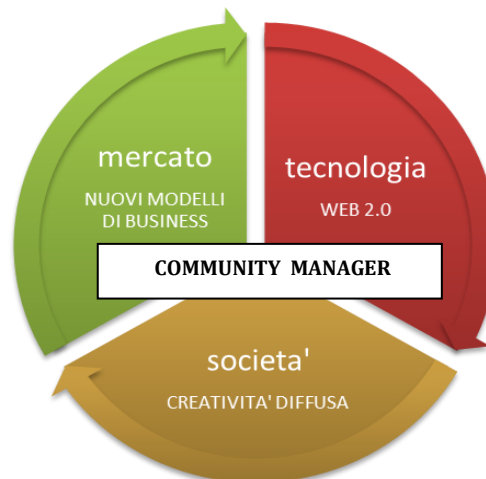
Federico Caffè, *La solitudine del riformista*, 1982

Con i piedi fortemente poggiati sulle nuvole.

Ennio Flaiano, *Diario degli errori*, 1972

6.1 Il community manager ora

Il community manager, con le sue proprie caratteristiche di utilizzo di tecnologie 2.0, si inserisce in un contesto sociale caratterizzato dal desiderio di espressione di creatività diffusa a tutti i livelli, sia di chi agisce sia di chi consuma, e in un contesto economico sempre più rappresentato da modelli di business partecipato.



Oggi tutti, aziende, enti, organizzazioni non profit, sembrano aver bisogno di un community manager, un attore che proponga e gestisca contenuti, capace di movimentare un dibattito e abile nel placare gli animi quando questi possano

diventare difficili da moderare. Una sorta di facilitatore nella comunicazione sempre più mediata dalla tecnologia.

Il livello di diffusione, come abbiamo visto nel capitolo precedente, non risparmia nessun settore, dalle organizzazioni private profit e non, e neppure la pubblica amministrazione che si è dovuta attrezzare in fretta per gestire un pubblico sempre più desideroso di vedere coinvolto il proprio bisogno di partecipazione.

Al fine di conoscere più da vicino la professione del Community Manager abbiamo identificato, contattato e intervistato un gruppo di persone definite nei ruoli di Community Manager, Content Manager, Social Media Manager tenendo conto i seguenti aspetti:

- La collocazione: funzionale, di organizzazione di appartenenza, di settore.
- La gerarchia: la collocazione all'interno delle organizzazioni.
- Il network esterno: la rete dei community manager e le associazioni
- La tecnologia/ i tools 2.0.
- Il quotidiano/ la routine.
- La cultura/i valori.
- Le strategie di visibilità: presentazione e reputazione.
- Il senso di appartenenza.
- La valutazione e i riconoscimenti da sé e dagli altri.
- L'evoluzione della professione.

6.2 Definizione del community manager

Partiamo dalla definizione della rete fatta dalla rete di Wikipedia. Il community manager si definisce così::

“Il community manager (online community manager) è un addetto alla gestione di una comunità virtuale (detta anche comunità online), con i compiti di progettarne la struttura e di coordinarne le attività. È una professione legata al web 2.0.”

E aggiunge le seguenti informazioni:

“Il community manager inizialmente progetta la struttura della comunità e gli eventi, in base a eventuali richieste di utenti o agli obiettivi di un committente; definisce in seguito le modalità di aggregazione, sceglie gli strumenti, i servizi, le categorie di discussione e se necessario, può anche avvalersi di moderatori, promotori o di altre figure, che lo affiancano nella gestione della comunità stessa al fine di creare un ambiente in cui i membri si sentano liberi e sicuri di esprimersi, di dialogare, di comunicare, di collaborare, senza paura di essere giudicati o male interpretati, cosa che alla fine contribuisce alla crescita e allo sviluppo di una buona comunità virtuale.”

Con queste competenze:

“Deve possedere conoscenze di tipo informatico per la gestione e amministrazione di CMS, forums, social media e utilizzo di applicazioni progettate per i social media stessi come Facebook o YouTube, e possibilmente un'ottima conoscenza della lingua inglese. Infine, non meno importante, deve possedere delle basi di marketing e entrare in rapporto con chi si occupa di content management, al fine di individuare e creare nuovi argomenti che potrebbero andare incontro alle esigenze degli utenti.”

Non è difficile continuando a ricercare “community manager” sulla rete trovare interessanti proposte di lavoro. Il recruiting on line è ben nutrito di offerte di lavoro per community manager.

Su LinkedIn, ad esempio, si legge:

Job description

Per supportare il nostro piano di Social Media Marketing, stiamo cercando un/una Community Manager che riporterà al Marketing Manager: il/la candidato/a ideale ha acquisito esperienza nel medesimo ruolo ed è un professionista plug and play, creativo, in grado di contribuire alla crescita del brand.

Il ruolo prevede il monitoraggio delle tendenze dei social media, l'interpretazione e la declinazione in termini di Community Management al fine di perseguire gli obiettivi numerici e di awareness stabiliti. Analizzare ed individuare le dimensioni social del brand attraverso l'ascolto della rete. Estrarre gli insight che permettono lo sviluppo della strategia social insieme.

Il Community Manager si occupa principalmente di definire il piano editoriale social, di gestire e moderare gli utenti e i contenuti pubblicati. Stila la policy e le casistiche di comportamento in caso di crisi. Inoltre è responsabile di attività di community analysis (monitoring dell'andamento della community e del grado di interesse suscitato dal piano editoriale; monitoring delle reazioni della community; creazione di report settimanali/mensili).

Desired Skills and Experience

Si richiede:

Esperienza pregressa nel ruolo di 3-4 anni

Ottima conoscenza delle dinamiche di Social Media

Ottima conoscenza di tools di web monitoring

Buona conoscenza generale di Web Marketing

Creatività e passione per il blogging

Positività, empatia e rapidità d'azione

Ottima conoscenza dell'inglese, la conoscenza del francese sarà considerata un plus

La provenienza dal settore della telefonia mobile sarà considerata un plus

In questo caso si richiede un community manager esperto capace di studiare il fenomeno dei social media associando quindi esperienza e creatività.

Anche una breve ricerca sulle possibilità formative per un futuro community manager riporta una certa ricchezza di proposte. Si trovano corsi standard come quelli proposti dal Sole 24 Ore, a corsi di settore, come quelli per il Turismo di BeCommunityManager.it.

C'è molto fermento in rete in questo periodo perché in molti scoprono la necessità di ascoltare e rispondere ai propri interlocutori, di proporre argomenti di discussione e contenuti possibilmente intelligenti.

6.3 Nota metodologica

Come accennato in precedenza, sono stati identificati una serie di persone appartenenti alla categoria professionale dei community manager (o simili) utilizzando i seguenti canali:

- istituzionali: IWA
- aziendali: Telecom Italia, New Holland
- agenzia: Hagakure, H-Art, LV
- i social media stessi: Facebook e LinkedIn

A livello di collaborazione volontaria è stato chiesto ad ognuno dei community manager individuati di rispondere ad un questionario via e mail o telefonico, in alcuni casi ad interviste face to face per approfondire alcuni aspetti, soprattutto con le figure free lance.

Il questionario è stato elaborato mettendo insieme le risposte a ciascun quesito con l'attenzione a definire possibili similitudini e differenze dei community manager appartenenti ad una struttura e di quelli free lance.

La nostra indagine esplorativa ha ascoltato la voce diretta di alcuni tra i protagonisti del web, i community manager.

Hanno partecipato, in ordine di apparizione:

Ilaria Contrastini
Enza Saladino
Zeno Tomiolo
Margherita Dongiovanni
Sergio Giussani
Silvia Montella
Antonella Ranaldo
Alice de Ferrari
Dalila Donnadio
Mafe De Baggis
Francesca Sensini
Gaia Berruto
Claudia Abbiati
Simona Salvi
Diomira Cennamo
Alice Brignani
Lorena Valenti
Tiziana Solina
Alessio Baù
Cristina Simone
Serena Sabelli
Sara Salvarani

Andreas Marcopoli
 Calogero Catania
 E infine per il Comune di Roma Roberto D'Alessio.

Le organizzazioni che hanno collaborato:

H-Art
 Hagakure
 Wworkers
 IWA Italia
 CNH New Holland

6.4 La ricerca sul community manager

I community manager che abbiamo intervistato si collocano in maniera diversa nel panorama delle varie possibilità offerte dall'esercizio della professione.

	Dipendente/Interno
Azienda Privata	Lorena Ilaria Simona Alice Gaia
Agenzia	Enza Margherita Antonella Alice Zeno Sergio Calogero Diomira Tiziana Silvia Claudia Dalila Alessio
Azienda Pubblica	Roberto Francesca
Free Lance	Serena Sara Mafe Andreas Cristina

I community manager che hanno partecipato all'indagine sulla professione hanno risposto ad un questionario suddiviso in due parti. La prima relativa all'esercizio della professione, al suo vissuto e alle sue abitudini, nonché alla

competenze umane e tecnologiche. La seconda, relativa invece alla collocazione organizzativa, è stata diretta a comprendere il vissuto delle persone all'interno delle organizzazioni di appartenenza.

6.4.1 I risultati delle interviste: prima parte, il professionista

Parte generale sulla formazione e sulla esperienza professionale

1. *Curriculum: educazione ed esperienze. Racconto*
2. *Come nasce la scelta di diventare Community Manager?*
3. *Il momento in cui ti sei considerato Community Manager*
4. *Autodefinizione di Community Manager*
5. *Come spieghi ai clienti potenziali il tuo lavoro*
6. *Cosa serve per svolgere bene il lavoro del Community Manager*
7. *Le interfacce essenziali per lo svolgimento del lavoro*
8. *Le valutazioni del lavoro fatto da parte del committente*
9. *La giornata tipo di un Community Manager*
10. *Le relazioni con altri Community Manager o associazioni di categoria*
11. *Percezione del senso di appartenenza ad una comunità professionale (di CM o di professionisti del web in generale)*
12. *L'evoluzione del lavoro rispetto a uno due anni prima*
13. *Le strategie di riconoscimento e di visibilità*
14. *Le strategie di sviluppo della professione*
15. *Focus sulle tecnologie usate: quali, come e perché. Quanto la conoscenza degli strumenti della tecnologia pesa sullo svolgimento della professione*
16. *Il ruolo dei network personali*

1. La formazione del community manager

La formazione del community manager è prevalentemente di tipo umanistico, Lettere, Giornalismo, Comunicazione, persone che hanno nel sangue la voglia di scrivere e di comunicare con il mondo i propri pensieri, anche, talvolta, con l'obiettivo di influenzare l'opinione degli altri.

Ilaria Contrastini, ad esempio, una delle primissime community manager in Italia, ci arriva per caso.

“Ho approfondito con passione le sfumature che accompagnano la costruzione (consapevole o inconsapevole) di alter ego per partecipare alle discussioni online o essere accettati all'interno di una rete virtuale nella mia tesi di laurea.

La tesi è piaciuta alle risorse umane di MTV Italia e ho iniziato proprio nel 2002 uno stage nel dipartimento Online. La mia prima mansione è stata la gestione dell'inbox della community di mtv.it, fornendo la risposta in tempo reale a tutte le richieste degli utenti. Sono diventata nel corso del tempo - passando da forum, videochat, blog - il referente unico per la community online e sono rimasta in MTV fino al 2007. Ho proseguito poi su questa strada, vivendo sulla pelle tutti i cambiamenti delle interazioni online di diverse generazioni, fino al mio attuale impegno come Country Manager Italia per una piattaforma di social commerce fondata a Berlino.”

Zeno Tomiolo, invece, attraverso uno stage in azienda, ha la conferma che non fosse quello il suo luogo ideale di lavoro e cerca altre vie fino a scoprire l'interesse per la professione emergente del community manager.

“Ho sempre avuto la passione per l'informatica fin dalle elementari. Mi sono laureato in Bocconi, scienza delle finanze, stage in IBM, la conferma che i processi aziendali non mi interessavano, mi ha portato verso la scoperta di come il consenso potesse essere costruito via web, l'assunzione in una società del gruppo WWP dedicata ai Social Media e agli influencer online, a trovare modo per coinvolgere gli utenti in rete e applicare nuovi strumenti alla realtà italiana.”

Così come Margherita Dongiovanni che arriva a fare il community manager dalla Comunicazione di una onlus.

“Durante il lavoro in una onlus ho svolto attività di comunicazione off line, ufficio stampa e organizzazione di eventi. Ho imparato molto grazie a questa esperienza, ma, ad un certo punto, ho maturato il bisogno di cercare nuove opportunità lavorative che mi permettessero di crescere professionalmente e di inserirmi in un contesto più dinamico, dove poter imparare ogni giorno di più. Nella ricerca mi ha colpito un annuncio di Hagakure, l'agenzia per la quale lavoro da circa 18 mesi, come Content & Community Manager.”

O chi, come Dalila Donnadio, lo sceglie da subito per interesse già consolidato.

“Mi sono laureata a Perugia in Comunicazione di Massa. Durante il mio percorso di studi universitari ho approfondito con interesse le materie legate ai nuovi media dedicando la tesi all'utilizzo di Twitter durante la prima elezione di Barack Obama a presidente degli Stati Uniti. Durante la mia esperienza universitaria ho partecipato a diversi progetti formativi, anche in questo caso l'interesse è stato sempre centrato sui nuovi media (per un'associazione culturale, per la Camera del Lavoro di Perugia). Dopo gli studi universitari ho scelto di frequentare un master (in comunicazione istituzionale), affinché mi permettesse di intraprendere un percorso più “sul campo”. Anche qui, ho cercato di approfondire i temi più strettamente legati ai nuovi media (stage in CCIAA Milano per il progetto “Camera Digitale”).

Mafe De Baggis ama scrivere per passione ed è tra le prime in Italia ad aprire il varco verso il blogging prima e la gestione di communities in seguito.

“Ho studiato per lavorare nella comunicazione (Relazioni Pubbliche allo IULM) e ho sempre lavorato nel mondo della comunicazione, prima organizzavo eventi, poi ho lavorato come copywriter, sia in agenzia sia come freelance. Nel 1998 ho iniziato a scrivere testi per i siti e da lì in poi ho seguito sempre più progetti digitali: ero una delle poche persone in Italia del mondo della comunicazione a usare Internet.”

La passione è un *leit motiv* ricorrente tra i community manager e può nascere dai campi più diversi. Claudia Abbiati scrive:

“La mia formazione inizia come pianista e studentessa di Scienze dei beni culturali appassionata di comunicazione e giornalismo. Una volta laureata magistrale ho superato il test d'ammissione in una scuola di giornalismo, dove ho studiato due anni facendo anche due stage e sono diventata successivamente giornalista professionista. Collaborazione occasionale dopo collaborazione

occasionale (e una collaborazione fissa con la rivista di musica classica Amadeus che prosegue ancora oggi), non solo giornalistiche ma anche di tipo musicologico e non – ho un curioso e divertente trascorso come correttore di bozze per una casa editrice di riviste di enigmistica! – ho avuto tramite una compagna di master la segnalazione della ricerca di nuovo personale in Hagakure, dove ho sostenuto un colloquio e sono piaciuta molto, tant'è vero che una settimana dopo ho iniziato a lavorare con loro!”

Come anche Alessio Baù:

“Ho una formazione classica: liceo classico e laurea in Lettere, con un percorso legato alla scrittura e all'editoria. Ho cominciato a lavorare a 20 anni come cronista (oggi ne ho 30), ma Internet è sempre stata una passione, dai 16 anni in poi. “

La passione per il mondo social e della scrittura è ancora più ricorrente nel mondo dei free lance come scrive Serena Sabella:

“Sono un'esperta di comunicazione digitale. Mi piace creare, avvicinarmi a progetti nuovi e sempre più sfidanti, aggiornarmi e studiare in continuazione. Sono abituata a lavorare in team con un approccio da team leader grazie alle competenze strategico-organizzative acquisite sul campo. Come Social Media Strategist e Blogger ho collaborato con brand come Procter&Gamble, Barilla, Sony e altri. Nel 2009 ho aperto un blog Bismama.com in cui parlo di tematiche beauty, tech e lifestyle. Ho collaborato con Donna&Mamma, rivista del gruppo RCS come editorialista, collaboro tuttora con Mondadori come Blogger in Chief della sezione Bambino del sito DonnaModerna.com del gruppo Mondadori. Per red! edizioni ho pubblicato Mamma NON si nasce nel 2011.”

O Sara Salvarani che svolge anche azione di coordinamento di altri community manager.

“La mia esperienza personale è iniziata un pò per caso. Nel 2012, Flavia Rubino aveva bisogno di una blogger che moderasse una community per P&G. Dopo ho frequentato il Master “Squola di blog” in social media management, con lezioni on line e incontri live. Occorre qualificarsi per entrare nel mondo del web.

Ho lavorato nel Better Royal di Parma e nel Verdi Museum, il museo diffuso della cultura verdiana sponsorizzato dal Comune di Parma. Oggi coordino 15 Community Manager per la supervisione editoriale del loro lavoro, per verificare la coerenza editoriale, le linee guida di pubblicazione, per porre attenzione alla tempistica su canali diversi con tempi di versi, con copertura degli eventuali buchi.”

La vita del community manager sembra essere molto attiva e vivace nonchè ricca di passaggi costanti tra un progetto e l'altro, ancor più nella giornata di un free lance. Andreas Marcopoli si descrive così:

“Social media strategist e giornalista, mi occupo di comunicazione e marketing sul web e sui Social Media in tutti i suoi aspetti (tra questi analisi di listening, valutazioni organiche di strategie sui principali social network, community management, blogging, web copywriting); redigo inoltre articoli come free lance per il cartaceo e per il web.

Collaboro attualmente con Squola di Blog, master in Social Media Marketing, con funzioni di vicepresidente, project manager e tutor, con ruoli organizzativi e didattici, questi ultimi nel campo Social Media & Politica. Ho collaborato a vario titolo in ruoli di addetto stampa, responsabile della

comunicazione e/o social media strategist per Rai, Ministero degli Esteri e Festival della Diplomazia, e svolto progetti di consulenza aziendale in ambito web marketing in settori variegati (No Profit, B2B, food, editoria).

Ho inoltre sviluppato due progetti di Social Media Marketing per Barilla e CGIL Parma. Mi interesso di no-profit, politica, arte contemporanea e comunicazione in tutte le sue forme; nel tempo libero mi occupo di progetti europei di Youth in Action con il gruppo informale da me co-fondato "L'isola che non c'è" e svolgo volontariato per Oxfam, con collaborazioni nei campi della comunicazione e dell'organizzazione degli eventi. Ho svolto esperienze lavorative e training course all'estero per brevi periodi in Grecia, Turchia, Bulgaria, Estonia e Islanda.

La formazione è essenziale per diventare professionista, ma anche per crearsi una rete di contatti, dalle persone si ottiene molto di più dalle competenze!"

La ricerca della soddisfazione della propria passione, unita a intraprendenza e voglia di vivere il proprio tempo, sembra costituire la base dei curricula dei community manager. Sia dei pionieri della rete, come Mafe de Baggis, sia delle persone più giovani che svolgono da poco questa professione.

Come già sostenuto nelle ricerche internazionali descritte nel capitolo precedente, i community manager hanno una formazione umanistica, di comunicazione e di forte interesse nel writing e nella gestione di discussioni. La tecnologia è un mezzo, di cui certamente non si può fare a meno, ma non sembra essere la variabile determinante. Si dà per scontato che si debbano conoscere gli strumenti fondamentali del 2.0 per gestire una community, ma sono qualificati come semplici arnesi del mestiere. La qualità del community manager viene costruita sulle sue abilità relazionali e competenze umane.

2. La scelta di diventare community manager

Non sempre si ha la fortuna di avere le idee chiare sul futuro professionale, e questo è anche il caso del community manager. Molti ci sono arrivati per caso, alcuni per scelta dopo averne avuto qualche assaggio.

Di sicuro, però, rimane visibile nel racconto di tutti la passione per il web, per la scrittura e per la condivisione. La voglia di raccontare agli altri un pezzo delle proprie idee, aspirazioni, punti di vista.

Non si tratta di un mestiere improvvisato, ma desiderato e consapevole. Tutti hanno fatto una formazione specifica. Enza Saladino racconta:

"La scelta di diventare community manager nasce per due ragioni: la mia quasi naturale propensione verso questo lavoro e quindi la passione per il mondo dei social network e lo stage post master che mi ha avviato a questo lavoro."

E così anche Zeno Tomiolo:

"È capitata per caso. Dal contatto con gli influencer all'ideazione di modi per coinvolgere gli studenti al coinvolgimento attraverso i Social Network."

Margherita Dongiovanni:

“Prima di imbartermi nell’annuncio di Hagakure non avevo considerato questa figura professionale. Leggendo la job description mi sono incuriosita e ho pensato che poteva fare al caso mio, in quanto già nel mio piccolo mi occupavo della gestione dei profili social di un magazine on line e di un’associazione culturale con cui collaboravo, oltre che dei miei account personali. Inoltre ho sempre provato interesse per il web e ho trovato estremamente efficace la comunicazione online. Una volta superati i colloqui e intrapreso l’inserimento in Hagakure ho acquisito la consapevolezza che è quello che voglio fare, proprio perché è un lavoro dinamico, sempre in evoluzione, stimolante e con il pregio di consentire di imparare ogni giorno qualcosa di nuovo. “

Sergio Giussani:

“Dalla passione per il web, le competenze in comunicazione e l’esigenza di rivestire un ruolo professionale poliedrico. “

Silvia Montella:

“La scelta di diventare Community Manager nasce da un grande interesse per il mondo di Internet, unito a una forte passione per la scrittura e la comunicazione.”

Antonella Ranaldo:

“La mia passione per la digital communication è iniziata durante lo stage presso l’Ufficio d’Informazione per l’Italia del Parlamento Europeo: è lì che ho avuto modo di fare le prime esperienze di customer relationship management.

Con il crescere di questa passione, la scelta di diventare community manager è venuta da sé. “

Alice de Ferrari:

“A me è capitato per caso, ma sicuramente alla base c’è la passione per i social network, per le novità che arrivano dalla rete e per le nuove forme di comunicazione e conversazione. “

Dalila Donnadio:

“La scelta di diventare Community Manager è nata strada facendo, non si tratta di una scelta primaria ma piuttosto di una la consapevolezza nata pian piano, acquisita con il tempo e l’esperienza fatta sul campo seguendo le mie attitudini.”

Mafe de Baggis:

“Non è stata una scelta, anzi, per la precisione non sapevo neanche cosa fosse un “community manager”. Cercavano una persona che conoscesse il mondo delle chat ma con un background di scrittura e comunicazione per gestire Atlantide, la community di TIN.it: ho avuto la fortuna di trovarmi al posto giusto nel momento giusto.”

Francesca Sensini:

“Occupandomi di comunicazione pubblica era diventata una necessità quella di promuovere eventi e altro attraverso i social network. I tagli alle spese per la comunicazione avevano reso praticamente impossibili campagne di promozione come una volta. Il web ha salvato per molti enti, medi e piccoli, questa possibilità. “

Gaia Berruto:

“Mi occupavo di tecnologia come giornalista freelance, ho visto una proposta via Twitter per un lavoro a progetto per un'agenzia di Internet PR e mi sono candidata. Ho lavorato per l'agenzia un anno, prima di essere assunta dalla rivista Wired.”

Claudia Abbiati:

“Più che una scelta è stata una fortunata casualità! Era una possibilità di lavoro a cui non avrei mai pensato se non avessi effettivamente inviato il mio CV in Hagakure su segnalazione di un'amica...”

Simona Salvi:

“È stata una scelta naturale. Dal 2002 monitoriamo il mondo dei media digitali e dei lavoratori italiani della rete, organizzando anche momenti di incontro e formazione. Avviare con loro un dialogo online è stato un percorso naturale.”

Diomira Cennamo:

“Dalla passione per Internet e l'innovativa modalità di comunicare resa possibile dai social network. Nel mio caso specifico, il ruolo del Community Manager è un di cui delle attività di creazione di contenuti online e nasce, quindi, dalla necessità di amplificare i contenuti prodotti sulle piattaforme proprietarie dei brand (blog, testate ecc.)”

Alice Brignani:

“Avevo una forte propensione e un forte desiderio di conoscere meglio la comunicazione digitale, il mondo del web marketing. Quindi ho abbandonato il percorso di comunicazione tradizionale e la professione nel settore culturale per intraprendere quella del web. La più immediata offerta lavorativa che ho trovato è stata quella del community manager: anche per mia formazione umanistica sono sicuramente più adatta alla creazione dei contenuti e al monitoraggio piuttosto che ad altre mansioni più tecniche (che comunque non ignoro).”

Lorena Valenti:

“La scelta nasce dalla passione per i trend digitali e la volontà di conoscere più da vicino l'audience che si avvicina attraverso dei canali non convenzionali al brand.”

Tiziana Solina:

“Diciamo che è nata un pò per caso e un pò perché ho provato (spero con successo) a mettere insieme le mie passioni: il racconto della realtà, la scrittura breve e la propensione all'utilizzo delle tecnologie informatiche e alla "presenza" costante sui social network. Il resto lo hanno fatto il caso, il periodo in cui mi sono trovata a dover cercare lavoro, la società che cambia a fatica direzione. “

Alessio Baù:

“È nato prima il desiderio di unire competenze umanistiche ai nuovi processi di comunicazione e business messi in moto dall'espansione dell'utilizzo di Internet. La gestione di community online è una palestra importante per capire come veicolare messaggi, curare un tono di voce (di un'azienda, di un personaggio pubblico, di una PA), interagire con un pubblico, sviluppare PR. Personalmente ho trovato utile poi espandere il mio lavoro alla produzione di contenuti per la rete, mia prima vocazione (“Content Manager”), e a studiare strategie di presenza in rete (“Consulente”). Direi che oggi il Community Management è una parte del mio lavoro quotidiano, tuttavia fondamentale.”

Cristina Simone:

“Più che una scelta è stata una naturale evoluzione del mio lavoro: da specialista della comunicazione tradizionale a professionista del social media marketing.”

Serena Sabella:

“Nasce dalla passione per il web, per il marketing e per la scrittura creativa. È un mestiere che mi rende felice e questo, oggi, è molto raro.”

3. Il momento in cui il community manager si considera tale

C'è un momento nella vita professionale di chiunque in cui ci si riconosce degli attributi specifici che identificano e definiscono i confini di un ruolo. Sentirsi nella condizione di community manager rappresenta probabilmente il primo tassello dell'identità del professionista. Alla domanda relativa al momento in cui il community manager si è sentito tale, ovvero si è riconosciuto nel ruolo e si è definito professionista delle communities, i nostri protagonisti del web hanno risposto in modo differente.

C'è chi da subito si è sentito nel ruolo, chi invece ci ha impiegato più tempo. Chi lo ha sentito fortemente dentro di sé trovando la forza di dichiararlo all'esterno, chi invece ha avuto bisogno di un riconoscimento da parte di altri o di altro, tipo vederlo scritto in un contratto.

Di fatti, Enza ci dice:

“Durante lo stage, quasi immediatamente. Si è trattato di un lavoro a tutti gli effetti, sin da subito, perché ho iniziato ad avere tutte le responsabilità legate al ruolo.”

Così come Margherita:

“Superato il primo periodo di prova e inserimento, una volta autonoma nella creazione dei contenuti e nella gestione della community ho capito di potermi considerare un Community Manager a tutti gli effetti.”

Zeno sostiene:

“Mai. È un di cui di un insieme di ruoli che mi sono ritagliato nel tempo.”

Sergio addirittura scrive:

“Quando mi sono reso conto di parlare alla community impersonificando il brand.”

Silvia riconosce quel momento nella autonomia:

“Nel momento in cui ho iniziato a gestire autonomamente pagine sui maggiori Social Network, e a presidiare gli eventi del brand.”

Alice nella simpatica risposta che ci fornisce denota comunque una particolare profonda dedizione al suo lavoro:

“Quando mi è capitato di interrompere una cena di natale in famiglia perché avevo scordato di postare gli auguri sulla pagina per la community.”

Mafe, professionista free lance ed esperta blogger, invece, ricorda come sia stato importante per lei agli inizi della sua carriera porre attenzione alle regole:

“Al primo giorno di lavoro, scrivendo la mia prima policy: non sapevo cosa stavo facendo ma sentivo che era la prima cosa da fare.”

Come Francesca che vede nel riconoscimento e nell’attenzione degli altri verso il suo lavoro la sua gratificazione e legittimazione:

“Quando ho visto che su twitter i followers crescevano in base alle cose che scrivevo. Parlo del mio account personale. Lì ho capito che in queste piattaforme di “democrazia orizzontale” conta molto quello che dici, piuttosto del “chi sei”. Vale anche per i brand.”

E ancora, Simona:

“Mi considero community manager ogni qual volta si dissolve la linea di confine tra relazioni online e off-line: quando una relazione da “virtuale” diventa “reale” e quando una relazione nata off-line si arricchisce online.”

La franchezza di Tiziana:

“Sinceramente? Quando l’ho letto per la prima volta su un contratto di lavoro! Nel mio caso, inoltre, avendo sempre sognato di fare altro, non mi sono subito resa conto di come stavano evolvendo le mie competenze e di dove stavo andando dal punto di vista lavorativo.

Inoltre, fino a pochi mesi fa (non anni, ma mesi!), la professione di Community Manager era un pò come una leggenda (un pò come tutte le professioni legate al mondo web e social). Non facciamo solo marketing o comunicazione (nel senso puro del termine), non curiamo le PR e non supportiamo l’organizzazione degli eventi, non gestiamo e veicoliamo l’immagine di un brand all’esterno.

Però, allo stesso tempo, facciamo un pò di ognuno di questi mestieri. A volte senza neanche accorgercene per quanto ci viene naturale.”

E il processo di commodification di Alessio e di Serena nel passaggio da lavoro amatoriale a quello pagato:

“Sicuramente lavorare con HAGAKURE (dal 2009) ha segnato il passaggio: da attività amatoriale (ho avuto occasione di gestire community fin dai 16 anni) a professionale (con focus su due settori, in particolare: enogastronomico e politico-istituzionale).”

“Quando ho cominciato a gestire le community di veri clienti e non solo la mia.”

4. Il community manager si autodefinisce e si presenta

Scrive Tiziana:

“Il Community Manager è il punto di congiunzione tra un brand, un’azienda, e la sua community. In un mondo ideale, un Community Manager ha sotto controllo i flussi di conversazioni su web e social (blog, microblog, Facebook, Twitter, Pinterest, etc.), li gestisce e si pone come voce in risposta agli interrogativi e alle richieste degli utenti. In sostanza, il Community Manager è colui che ha una visione più precisa degli utenti che seguono un brand sui Social Network (anche se le aziende faticano ad accettarlo!). Nella realtà, il nostro lavoro non si limita alla gestione delle

community, ma richiede la messa in campo di attività e competenze anche più specializzate. Nella maggior parte dei casi ci si trova davanti alla necessità di effettuare delle scelte che riguardano, oltre al *tone of voice* e alle modalità con cui trattare determinati contenuti, anche i canali più adeguati attraverso i quali veicolare questi contenuti. Inoltre, lavoriamo all'analisi degli insight (è molto importante, infatti, tenere conto delle "risposte" della community di riferimento) che si traduce in una più approfondita conoscenza dell'utenza e che ci viene in aiuto, nell'immediato, per la pianificazione di strategie di comunicazione sempre più efficaci."

In sostanza l'autopercezione del community manager si basa sulla consapevolezza che ha in mano degli strumenti importanti da gestire. In fondo è la persona che parla direttamente con il cliente e ne acquisisce gli unici, o rari, dati di prima mano, il mood, le sfumature della realtà nel momento in cui accade.

È davvero l'elemento di congiunzione tra il mercato e l'impresa, è il mediatore culturale e il decodificatore di messaggi che altrimenti arriverebbero a destinazione in modo diverso e certamente più dilazionati nel tempo.

Questo viene fuori dalle parole di altri community manager. Simona, ad esempio, per definire chi è il community manager, scrive:

"È una persona capace di creare una relazione autentica tra il brand e la community di riferimento con un rapporto basato sull'ascolto, sull'empatia, positività e passione, con l'intervento del cosiddetto "pugno di ferro in guanto di velluto" quando occorre."

È un gestore consapevole e assertivo, nonchè uno stimolatore di dibattiti culturali. Enza scrive:

"Il community manager è la figura professionale che si occupa di creare, stimolare e far crescere la community di un brand per mezzo dei social network. Un community manager si occupa della creazione dei contenuti da offrire agli utenti e della relazione attiva e interattiva con la fanbase."

E Sergio:

"Per spiegare la mia professione parto sempre da un esempio: quello del panettiere. Un tempo, dopo aver provato il pane di un determinato forno, si riportavano i propri pareri a parenti e amici. Se il pane fosse stato di nostro gradimento avremmo invitato i nostri cari a provarlo. Viceversa avremmo consigliato un altro panettiere. Oggi questo succede online e il community manager deve gestire queste conversazioni."

Il community manager è responsabile del ruolo che ricopre di fronte al cliente e di fronte al brand che rappresenta. Mafe dice:

"Il community manager è il responsabile del benessere dei padroni di casa e degli ospiti, anche quando i loro obiettivi entrano in conflitto."

Diomira:

"Professionista deputato alla gestione della relazione con gli utenti che seguono un brand via Internet e interagiscono con esso o decidono di incontrarsi attorno a una causa/un interesse/un progetto a cui sono intenzionati a dare un contributo fattivo in termini di sviluppo. Il community manager non soltanto gestisce una comunità online di interessi/pratiche, ma la raduna e motiva nel suo sorgere e svilupparsi, dando ad essa un'impostazione e delle linee evolutive corrette."

Serena:

“Il Community manager è l’anello tra il brand e le persone. Fa digital PR, custode care e fa le coccole alla clientela cercando di fidelizzarla.”

Il punto di vista aziendale di Alice e Lorena, comunque, non rinuncia all’aspetto di mediazione e di facilitazione del community manager tra l’impresa e il suo cliente.

“Il Community manager si occupa di creare contenuti che stimolino la conversazione sui canali di comunicazione digitale posseduti dall’azienda, monitora le conversazioni sia sui canali posseduti che sul web in generale: rappresenta la voce dell’azienda ed è quindi responsabile del buon andamento della pagina, oltre che del raggiungimento degli obiettivi di marketing previsti dall’attività. “

“È il responsabile della definizione strategica della presenza online e delle piattaforme dove l’azienda è presente. Tra le altre responsabilità il Community manager è colui che monitora la conversazione e definisce anche le regole e linee guida per una gestione efficace in termini di comunicazione del messaggio ed efficiente in termini di tempi di risposta all’audience che interagisce con la marca.”

Anche le modalità di presentazione del proprio lavoro e della propria attività sono importanti per comprendere le strategie che i community manager utilizzano, più o meno consapevolmente, per fare in modo di promuovere l’utilità della propria competenza ed esperienza verso i potenziali clienti. Margherita ci racconta:

“Io parto spiegando i compiti più importanti del Community Manager. 1- Configurare e gestire i profili social del cliente per cui lavora: sceglie le piattaforme più idonee, ottimizza il profilo e si assicura che risulti sempre aggiornato. Allo stesso tempo si occupa di seguire blog di settore per tenersi costantemente aggiornato sulle novità di settore. 2- Ascolto del buzz: verificare cosa segue il proprio target on line, di cosa parla, quali sono gli interessi e quali i social più utilizzati. Il Community Manager deve anche conoscere quali sono gli influencer di settore e monitorare le conversazioni online in cui viene citato il proprio cliente. 3 - Creazione di contenuti di qualità e della loro promozione e della moderazione dei commenti inserendosi nella conversazione.- Spiego, inoltre, l’importanza della presenza di una figura preparata e competente, che si occupi di attrarre e coinvolgere gli utenti, gestendo le critiche e trasformandole in opportunità per il brand.”

Che il cliente sia già informato o meno circa le potenzialità infinite della rete, spesso ha bisogno comunque di una sensibilizzazione verso l’utilizzo proficuo della figura professionale del community manager e del fatto che non sempre può risolvere da solo la gestione delle communities. Per comunicare nell’era 2.0, il cliente deve percepire il valore aggiunto che il lavoro del professionista del web porta con sé. È questo quello che il community manager spesso spiega al suo potenziale cliente, rientra nella strategia che utilizza per spiegare in cosa risiede il valore aggiunto del suo operato. Sergio ci dice:

“Oggi i clienti hanno consapevolezza di quanto accade online, in particolar modo sui Social Network. Sanno che “devono esserci”. I potenziali del nostro lavoro vengono più che altro a concretizzarsi in una proposta ad hoc per le esigenze del cliente.”

Silvia:

“Grazie al social media marketing, le aziende possono migliorare la loro reputazione on line e così l'immagine dell'azienda. Il ruolo del Community Manager a tempo pieno è fondamentale per stringere un rapporto di fiducia reciproca tra il brand e la community.”

Antonella:

“Io spiego ai miei potenziali clienti in cosa consiste il mio lavoro, quali sono i vantaggi che possono trarre dal mio apporto, quanto peserebbe il mio contributo sui loro risultati. Porto esempi di aziende, cerco di far capire l'importanza di affidare un lavoro del genere a degli specialisti.”

Alice:

“Al cliente vanno spiegate le potenzialità dei social network e l'importanza di essere presente per la propria community proprio là dove la community è (che può essere un social network diverso da cliente a cliente). È fondamentale la conversazione che il brand può instaurare con gli utenti, presentando loro i propri valori, i propri servizi/prodotti e ascoltando le opinioni della community.”

Dalila:

“Lo spiego come un lavoro importante che necessita di tempo, dedizione e attenzione.”

Mafe:

“Le community non sono software da installare, sono persone da seguire, ascoltare, capire e prevenire.”

Gaia:

“I social network permettono di capire chi sono i tuoi clienti e cosa vogliono. Se coinvolti nel modo giusto, saranno i tuoi migliori alleati per raccomandare i tuoi prodotti ad altri utenti.”

Claudia:

“Spiego che la gestione a livello professionale delle community online in particolar modo di quelle legate ai social network – è oggi indispensabile per un brand che voglia espandere il suo business e raggiungere il suo target in sinergia con il marketing e le campagne pubblicitarie. Di norma spiego anche quali sono le “buone pratiche” per una gestione che sia coerente con il brand per il quale sto lavorando in base alla mia esperienza e in collaborazione con i miei colleghi dell'agenzia.”

Simona:

“Fortunatamente sono sempre più le aziende consapevoli dell'importanza di una buona presenza sui social media, meno di una presenza qualificata. Ai poco sensibili al tema, cerco di far comprendere le infinite opportunità che offrono in termini di comunicazione del brand, servizio e

coinvolgimento, analisi dei bisogni e spunti per iniziative future, con costi molto contenuti rispetto ai metodi tradizionali e opportunità di mantenere una relazione costante.”

Diomira:

“Attualmente il valore principale percepito dalle aziende è ancora a livello di awareness e poco di contributo allo sviluppo della comunicazione/branding e addirittura della ricerca & sviluppo. Personalmente tendo sempre a presentare entrambi gli obiettivi, sottolineandone le opportunità. Cerco poi di far percepire la delicatezza dell’aspetto di gestione/moderazione, che può portare a rafforzare le predisposizioni positive nei confronti del brand da parte degli interlocutori così come a trasformare quelle negative in opportunità di relazioni positive e di comunicazione in generale, facendo percepire il brand come “vivo”, più umano e aperto al confronto con gli stakeholder. Questo è un valore enorme che un’azienda può creare per se stessa a costi relativamente bassi, ma con un’organizzazione interna aperta e collaborativa: un vero e proprio ecosistema sociale, che ha nei social media un canale di ingresso e di output continuo, in grado di modificare continuamente e far evolvere l’azienda stessa.”

Alice:

“Racconto loro che esisterà un nuovo canale di comunicazione, in cui saranno a contatto diretto con il pubblico e che sarà fatto per dialogare con loro, non solo per promuovere ma anche per ascoltare. Spiego loro che condivideremo un calendario editoriale con contenuti che approveranno (immagini e testi) e che piano piano cercheremo di capire il miglior modo per comunicare quello che vogliamo dire.

Tiziana:

“Tendenzialmente, l’offerta di un lavoro viene fatta per trovare una soluzione a una mancanza (la vedo un pò come l’acquisto di un prodotto). Per spiegare il mio lavoro, cerco di prospettare al potenziale cliente possibili soluzioni a eventuali mancanze, rintracciabili attraverso gli strumenti che ho a disposizione. In questo, il punto di forza sta sicuramente nell’esperienza che si ha del brand in questione. Non è semplice, lo ammetto, lavorare al massimo delle possibilità per aziende di cui non si ha alcuna conoscenza. Acquisire la fiducia del cliente è il primo passo per poter, dopo, arrivare a conquistare la fiducia della sua community. “

Alessio:

“Partendo dalla consapevolezza che spesso i clienti non si rendono conto di come esista già una conversazione online su di loro, un loro prodotto o servizio, che la conoscano o meno. La prima cosa per spiegare l’importanza del lavoro di un community manager è far capire i vantaggi di una conversazione gestita, rispetto a una lasciata senza redini e ignorata.”

Andreas:

“Parlo di me e del mio lavoro, presento anche slides quando serve. Non parlo solo di me, ma dell’importanza del web, e di come questi strumenti possano cambiare totalmente il modo di percepire il proprio brand, prodotto o servizio. Porto esempi di aziende che usano strumenti 2.0 per comunicare e hanno ottenuto successo. E il successo oggi si misura in termini di valore economico, ma anche simbolico e di immagine.”

C’è chi, invece, come Calogero Catania che sensibilizza i suoi potenziali clienti sulla sua professionalità di community manager costruita sulla sua formazione sociologica:

“Spesso è difficile proporsi e il problema può essere sintetizzato così: il modello di business viene percepito in maniera distorta. L'idraulico (pensando a #coglioneno) ti risolve un problema immediato, di cui tu non hai competenza e che ha un costo “vero”, cash.

I clienti non credono di avere un problema serio e immediato nella comunicazione digitale, credono che possono averne le competenze (tutti sono su facebook, non è difficile fare un post) e non riescono a percepirne il valore economico.

Io mi propongo da sociologo. Parlo di contesti, di numeri, di statistiche, di best practice, di swot analysis, ma ho bisogno di conoscere la storia dei clienti, delle risorse umane, della famiglia, del punto di vista politico, dell'opinione sui competitors, in un certo senso “baro” cercando di far fare a loro la strategia convinto del fatto che meglio di loro nessuno conosce il “contesto/mercato” dove dovrò interagire. Di sicuro non vendo, sono un commerciale molto scarso.”

5. Cosa serve per svolgere bene il lavoro del community manager: i tools del mestiere

Abbiamo già visto che le qualità essenziali del community manager risiedono più nell'aspetto relazionale ed emotivo che in quello tecnico razionale, pur essendo fondamentali le conoscenze e le abilità nei tools specifici delle tecnologie 2.0. Ilaria, una delle prime community manager d'Italia ci aiuta a capire questo aspetto:

“Le competenze generali necessarie sono: ottima lingua scritta, onestà intellettuale, buona cultura generale per poter sostenere una conversazione con persone di estrazioni e linguaggi diversi, capacità di risolvere problemi e criticità rapidamente, spontaneità (mai impulsiva!) e una spiccata propensione all'ascolto e al “servizio”, oltre che un naturale interesse per l'analisi dei dati e dei comportamenti degli utenti. Una conoscenza specifica dell'argomento intorno a cui la community si aggrega è molto importante. Solitamente ho un occhio di riguardo per i candidati che hanno un'esperienza di customer care o di CRM alle spalle. È tra queste persone competenti e silenziose che spesso si nasconde il perfetto community manager. Il community manager non è il protagonista, ma si mescola tra i membri della stessa portando valore, aiuto e stimoli. Le mie competenze specifiche sono state quelle che ho appena descritto, condendole poi di strategie di marketing digitale, crescendo insieme al web e ai social network. Attualmente, il mio punto di forza è la gestione ferma e propositiva di gruppi di lavoro che mescolano ruoli differenti - spesso anche caratteri contrastanti - per raggiungere gli obiettivi di progetto. Formare nuovi professionisti è il naturale sviluppo, a mio avviso, del community manager.”

Enza e Zeno aggiungono l'importanza di essere immersi nell'universo della rete:

“Anzitutto passione e interesse per la comunicazione online e l'universo fluido del web e dei social network. Leggere, informarsi, interessarsi ogni giorno sui trend e le news dal mondo della tecnologia e di Internet. Conoscere bene il brand dal momento che si diventa la voce del brand online ed essere aperti ad ascoltare la community. “

“Tanto buonsenso, buona cultura, immedesimazione e comprensione, rispetto per gli utenti.”

La voglia di aggiornamento costante e l'umiltà fanno parte del punto di vista di Margherita:

“Servono curiosità, umiltà e voglia di imparare e mettersi costantemente alla prova. Un Community Manager che si rispetti pensa che ha sempre qualcosa da imparare, per questo si tiene costantemente informato e aggiornato. Non pensa mai di aver già imparato tutto e si mette sempre in discussione e alla prova. Servono competenza e professionalità: bisogna sempre tener presente che ci si interfaccia con persone e che, quando vengono segnalate problematiche o malcontenti, bisogna tener conto e rispondere in maniera adeguata non dimenticando che a rispondere è la “parte umana” del brand che si rappresenta. Inoltre serve una buona dose di diplomazia, sia per interfacciarsi con gli utenti che con il cliente stesso.”

Per Sergio è invece centrale la multidisciplinarietà.

“Multidisciplinarietà. Quella parola che mi hanno ripetuto per anni all’università e che mi sembrava lontana dalla realtà descrive invece perfettamente la nostra professione. Un community manager deve avere una conoscenza del web e delle dinamiche in particolar modo legate ai Social Network, deve conoscere perfettamente il brand per cui lavora e la sua identità di marca, essere sempre aggiornato su tutti i trend di internet, avere capacità di scrittura, uno spiccato gusto estetico, capacità analitiche e di trattamento di dati numeri, competenze legate alle espressioni visive digital, propensione ai rapporti interpersonali e di pubbliche relazioni, conoscenza della blogosfera, capacità di scrittura.”

Sono le doti umane, più che quelle tecnologiche, a sostenere il buon lavoro di un community manager, questa considerazione è ricorrente in quasi tutti i professionisti intervistati.

Silvia:

“Grande disponibilità di tempo e di buona volontà, ottima capacità di scrittura, conoscenza della rete e degli influencer, poliedricità per sapersi giostrare tra scrittura di testi, rielaborazioni grafiche, analisi dei dati e capacità di relazione per gestire le digital PR.”

Alice:

“Pazienza ☺ Bisogna imparare a essere neutri, a non farsi coinvolgere dalle discussioni che nascono in rete e essere aggiornati su tutte le novità dei social network su cui lavora per proporre contenuti sempre di successo.”

Mafe:

“La capacità di leggere tra le righe e tra i dati, competenze di psicologia e di comunicazione, facilità di scrittura e una forte propensione al problem solving e al reverse engineering.”

Francesca:

“Professionalità prima di tutto. Ovvero competenze linguistiche e culturali in grado di non fare errori di grammatica o sintassi (dentro il web è pieno di “grammarnazi” pronti a sfottere) e poi competenze di content management, nonché nozioni di programmazione web. Ma gli skills codificati sono sicuramente quelli essenziali. Avendo partecipato al gruppo di lavoro di iwa Italy (l’associazione di professionisti del web) per la creazione degli skills profiles delle professioni del web ritengo che siano davvero quelli che si trovano qui: <http://www.skillprofiles.eu/stable/g3/profiles/WSP-G3-001.pdf>.”

Gaia:

“Autocontrollo e capacità di mediazione.”

Claudia:

“Attitudine alla comunicazione online, creatività, la capacità di vivere sempre connessi (praticamente 24/7) e tanta pazienza, specialmente nel caso di brand complessi che richiedano attività strutturate di social caring.”

Simona:

“Una buona capacità di all’ascolto e propensione verso l’altro, buone doti relazionali coltivate nella vita di ogni giorno e riportare poi online, curiosità, passione, ottimismo, un pizzico di ironia e polso fermo. Insomma, innanzitutto personalità, poi conoscenza. A meno che non si parli di temi strettamente tecnici.”

Diomira:

“Conoscenza delle tecniche della comunicazione; conoscenza delle dinamiche degli ambienti online in cui si opera; conoscenza di base degli aspetti tecnologici e delle figure professionali coinvolti; aggiornamento costante; attitudine alle relazioni; tatto; creatività e progettualità.”

Alice:

“Molta attenzione ai contenuti di qualità, molta empatia per gestire al meglio la comunicazione, diplomazia ma anche la giusta dose di ironia per gestire eventuali critiche o situazioni non lineari. Capacità di lavorare velocemente, di scrittura (copy), e naturalmente creatività.”

La fiducia è l’elemento di attenzione per Tiziana:

“Serve fiducia, da parte del cliente e della community di riferimento, e serve la capacità di comprendere al meglio il brand che si va a "raccontare" alla community.

Serve, sicuramente, molta sensibilità nel valutare gli umori, i pensieri e le tendenze del momento. E molta educazione.

E poi, è necessario non pensare di sapere e saper fare tutto, ma questa regola è valida per ogni tipo di lavoro (a mio avviso): al contrario, ci precludiamo ogni possibilità di continuare a imparare cose nuove e conoscere cose che non abbiamo mai visto e sentito.

Non è semplice individuare un set di strumenti di lavoro "tangibili". A parte un pc e la rete, il resto lo fanno le nostre esperienze e conoscenze del mondo che ci circonda, le nostre competenze nel trasformare quello che vediamo e che sappiamo in un racconto che (attraverso parole e immagini) coinvolga la community.”

Alessio:

“Sintesi, equilibrio, ottima capacità di scrittura, molto buon senso.”

La sperimentazione in prima persona è per Cristina il primo passo:

“Essere presenti in prima persona sui social network è fondamentale per capire come funzionano, poi tanta curiosità e mantenersi aggiornati costantemente. È un mondo in continua evoluzione.”

Serena:

“Passione, organizzazione sistematica, precisione, competenze in materia di web marketing e social media, voglia di aggiornamento continuo, spiccate tendenze alla relationship e anche una buona dose di buonumore sempre.”

Andreas:

“Per fare questo lavoro è essenziale anche l’uso della tecnologia, l’abilità del suo utilizzo. “L’abilità sta nel rendere umano i mezzi” occorre ricordarsi sempre che dietro uno strumento tecnico c’è sempre una persona. Le tecnologie che usiamo non a caso si definiscono “social”.

Il community manager rende umana una tecnologia. Noi riceviamo indicazioni dalle aziende nostre clienti, decliniamo la comunicazione a seconda del pubblico. Siamo dei mediatori tra il brand e il pubblico. A due vie, nel senso che raccogliamo anche le indicazioni del pubblico utili per migliorare il brand.

Il community manager sa ascoltare la propria utenza e sa prendere da essa le giuste indicazioni.”

Calogero:

“Tanto aggiornamento, curiosità, serendipità, interessi trasversali, etc ma soprattutto l’osservazione e l’ascolto nei momenti off line dei fatti quotidiani (il supermercato, la farmacia, il medico, la palestra). Credo che una trappola per chi fa questo lavoro sia dovuta all’autoreferenzialità del web e al fatto che si contesti e si discuta tutto sull’on line. In ultimo la conoscenza dello strumento, dei software e dei canali predisposti. “

Circa le interfacce essenziali per lo svolgimento del lavoro, i community manager non sembrano aver dubbi, in questo caso è la tecnologia che domina sulla relazione e le umane abilità.

Enza:

“Dispositivi hardware/software. Conoscenza dei principali social network, creazione account personale, almeno uno per ciascun social network. L’unico modo per conoscerli è usarli ed essere attivi. Conoscenza dei tool di analisi relativi.”

Sergio:

“Google e tutti i suoi strumenti, oltre che Facebook, Twitter, Instagram e tutti gli altri Social Network.”

Silvia:

“Il Community Manager deve essere dotato di dispositivi mobili e di un’ottima connessione per poter svolgere il suo lavoro in qualsiasi momento della giornata in qualsiasi posto si trovi.”

Antonella:

“Nella mia giornata lavorativa uso molto il computer (diversi browser e diversi programmi tutti i giorni), lo smartphone (per rispondere a email e monitorare le pagine da me gestite anche in mobilità) e, a volte, il telefono “classico”.

Mafe:

“Le più importanti per me sono quelle dietro le quinte, in questo momento soprattutto Evernote, Google Talk e la posta elettronica (ottimo Hop su ios); per gestire i social media uso Hootsuite, per misurare Tweetreach e Analytics. “

Francesca:

“Basta Hootsuite e un tablet per svolgere bene questo lavoro. Il resto dipende dal community manager.”

Claudia:

“In un’agenzia è essenziale operare in team in modo rispettoso del lavoro altrui, quindi senz’altro servono i colleghi, specie quelli con più “seniority” che possono darti supporto e feedback sulle tue attività, e ovviamente i capi. Dal punto di vista tecnologico sono indispensabili un buon computer portatile e uno smartphone. Anche avere un tablet, lo dico per esperienza, aiuta moltissimo. Inoltre bisogna avere la possibilità di essere sempre connessi, quindi è indispensabile avere la possibilità di connettersi a una rete Internet fissa e stabile o, in caso di emergenze, necessità o lavoro fuori sede, mobile.”

Simona:

“Tutte le app che permettono di monitorare e aggiornare i profili anche in mobilità.”

Diomira:

“È consigliabile utilizzare un strumento di gestione dei flussi (es. Hootsuite), che aggrega i flussi in un’unica dashboard consultabile in tempo reale.

Tiziana:

“Non è possibile fare a meno di computer, telefono e rete. Molto spesso ci circondiamo di ulteriori device che ci supportano moltissimo nelle attività lavorative, come smartphone e tablet. Per quanto mi riguarda, molto spesso mi ritrovo ad utilizzare macchina fotografica e videocamera, che mi permettono di raccontare storie da punti di osservazione differenti.”

Sara:

“Occorrono: a) presenza diretta come persona e come professionista sui social, provare prima sulla propria pelle; b) strumenti tecnici, twitter, topchart e ashtags per monitorare; c) per essere in relazione con gli altri, dropbox e piattaforme di condivisione per mettere in comune; d) network di appoggio, da solo non puoi fare nulla. Aggiungo che è difficile fare una separazione tra contatti personali e professionali nelle condivisioni. Occorre avere qualcuno di cui ti puoi fidare.”

6. La gestione del tempo del Community Manager: la giornata tipo

Sono molte le attività del community manager, la sua gestione del tempo appare senza tempo, nel senso che sembra non smetta mai di lavorare. La commistione tra tempo di lavoro e di non lavoro sembra essere totale. Margherita ci racconta:

“Generalmente, ancora prima di arrivare in ufficio, già sono stati controllati i contenuti presenti online pubblicati dal brand sul proprio sito o newsletter (che saranno poi ripresi nel corso della giornata per diversi rilanci sui social). Prima di cominciare è utile controllare i nuovi commenti presenti sui social e dare precedenza di gestione a quelli più critici o delicati. È utile anche fare un check di cosa succede in rete, dando un’occhiata anche ai profili dei propri competitor. Successivamente si procede all’individuazione e creazione di nuovi contenuti da inserire nel piano editoriale da proporre al cliente. Si procede poi con i post della giornata e nel monitoraggio dei commenti, fornendo risposte adeguate alle richieste pervenute. Nel frattempo si svolgono attività di monitoraggio e reportistica dell’andamento delle community e, a seconda degli obiettivi posti dal cliente, si lavora inoltre all’individuazione di strategie per favorirne la crescita.”

Enza:

“Un community manager deve essere multitasking e passare attraverso varie attività, giorno per giorno, oltre che usare contemporaneamente diversi social network e browser. Si va dalle attività di creazione e pubblicazione dei post, a quelle di monitoraggio, conversazione e strategie d’azione successive. La comunicazione con il cliente è fondamentale e avviene durante tutto l’arco della giornata. A ciò si affianca la documentazione puntuale sui trend, le news e tutto il materiale che potrebbe interessare la community.”

Zeno:

“Non esiste una giornata tipo. È un lavoro totalizzante. “

La giornata del community manager può essere anche non sempre programmabile, si potrebbe dire che flessibilità e capacità di gestione delle emergenze facciano parte del bagaglio culturale proprio di questa professione. Sergio dice:

“Durante una giornata ci sono alcune task fisse come aggiornare le properties con vari update durante il giorno e rispondere agli utenti. Altre possono essere meno programmate come appuntamenti che cambiano orario, brainstorming urgenti, proposte real time,... Alcune totalmente inaspettate come le crisis o eventi esterni.”

Antonella rinforza:

“La giornata non ha una durata predeterminata, il web non dorme mai. Se succede qualcosa di importante in orario “non lavorativo”, o in giorni festivi, probabilmente sarà comunque il caso di monitorare le conversazioni, aggiornare il cliente e i colleghi. “

Ma il coro è pressochè univoco, la giornata tipo del community manager è “non fermarsi mai”.

Silvia:

“La giornata del Community Manager inizia con uno sguardo su tutte le sue pagine, in modo da rispondere agli utenti che abbiano scritto. A ciò segue la pianificazione dei contenuti della giornata, che procede sempre parallelamente al monitoraggio di ciò che succede in rete. Alla fine della settimana/del mese, si aggiunge l'impegno dell'elaborazione di report per monitorare come sono andate le attività. Inoltre, il Community Manager è spesso impegnato in eventi che è tenuto a seguire nella fase pre- con l'invito dei blogger, durante il live, e nella fase post con l'elaborazione dei contenuti (che possono essere video/foto ecc.)

Alice:

“Dipende molto dai clienti, se sono uno o tanti, e quanti canali vengono gestiti. Comunque la giornata tipo prevede: 1) accesso sui canali del cliente, monitoraggio delle risposte degli utenti, organizzazione delle risposte (con confronto eventuale con il cliente); 2) pubblicazione degli update per la giornata; 3) giro di news su internet per trovare notizie interessanti per la community; 4) analisi dei risultati dei diversi canali.”

Dalila:

“Come prima azione, il cm visita i canali che gestisce e verifica la presenza di notifiche e nuovi interventi; valuta, risponde e segnala al committente casi critici o richieste pending; prosegue con lo studio degli insight per capire l'andamento e l'efficacia dei contenuti; prosegue con la pubblicazione dei contenuti e la ricerca di contenuti nuovi o interessanti per il marchio; interagisce con la community; verifica la presenza di topic critici legati al nome del marchio; completa report qualitativi e quantitativi sull'andamento dei canali.”

Mafe:

“Analisi di quello che è successo durante la notte, eventuale intervento, proposta o rilancio di iniziative, gestione delle comunicazioni private, reportistica, ideazione o progettazione nuove iniziative o nuovi servizi.”

Claudia:

“Questa dipende molto dalla tipologia del cliente e dagli orari di copertura previsti! In ogni caso le attività giornaliere sono la stesura dei PED in accordo con il cliente che molto spesso ne richiede l'esplicita approvazione, la gestione della pagina con la pubblicazione dei post previsti dal suddetto PED, la gestione delle community sui presidi Web e social dei clienti fornendo risposte o semplicemente stimolando l'interazione. Molto spesso poi in un'agenzia si è coinvolti in attività di formazione, brainstorming per le varie attività, stesura di presentazioni e/o di reportistica e, ovviamente, nel mantenere un rapporto di fiducia con il cliente.”

Simona:

“Inizia con una “sana” rassegna stampa (alla base di molte professioni), con un occhio attento ai temi di interesse. Tra questi vengono scelti quelli da segnalare alla community, insieme alle storie dei tanti workers da noi raccontate. Continua con un monitoraggio costante e analisi delle conversazioni in rete con attenzione ai temi maggiormente trattati, alle community affini e ai possibili competitors. Termina con un'analisi del sentiment online e, una volta a settimana, con un report sui dati statistici delle pagine/gruppi social gestiti.”

Diomira:

“Aggiornamento di settore; posting; piano editoriale (se rientra nelle sue mansioni periodiche); monitoraggio continuo e interazione con la community.”

Alice:

“La prima cosa che faccio è entrare nelle piattaforme per controllare commenti, messaggi, thread di conversazione. Dopodichè monitoro i canali per capire se ci sono eventuali conversazioni interessanti in cui sarebbe opportuno intervenire. Passo alla creazione dei contenuti per i canali e ai compiti previsti di volta in volta dalle scadenze: report, creazione di piani editoriali, gestione e monitoraggio delle campagne. Più volte al giorno ripeto l'azione di ascolto e monitoraggio dei canali.”

Lorena:

“Il community management è una parte del mio lavoro che occupa il 30% della giornata. In base alle time zone per la pagina global che gestisco divido il monitoraggio della pagina e del posting plan in tre differenti orari : mattino 9-10, pomeriggio 14-15, sera 19.”

Tiziana:

“La mia giornata lavorativa inizia prima di entrare in agenzia (o in sede dal cliente). Già a casa dò uno sguardo alle principali notizie e controllo i social che frequento maggiormente non solo per lavoro.

Quando arrivo in agenzia, studio il piano editoriale e gestisco eventuali mail arrivate in orario non lavorativo. Negli orari prefissati, in accordo con il cliente solitamente e in base ad eventuali ulteriori indicazioni dell'ultimo momento, provvedo alle pubblicazioni web e social.

Durante il giorno, quest'attività può ripetersi (ad esempio, per presidi che prevedono la pubblicazione di più contenuti ogni giorno, come Twitter). In ogni caso, nello svolgimento delle altre attività, si cerca di star sempre attenti a quello che accade in pagina e si gestiscono eventuali commenti e/o messaggi inviati dagli utenti.

Durante la giornata, inoltre, si lavora al piano editoriale per i giorni o le settimane successive e alla pianificazione delle attività future (eventi, scouting e realizzazione di contenuti, etc.), oltre che all'analisi degli insight e dei dati di traffico dei siti e dei social network presidiati (io, nello specifico, genero report settimanali per il sito che gestisco e mensili per i presidi social).

Il lavoro di agenzia può essere intervallato da "live coverage" di eventi: in questi casi, ci viene chiesta una presenza nei luoghi di evento per assicurare la copertura social in tempo reale.

Il lavoro di un Community Manager continua anche quando tutti gli altri smettono di lavorare: i social sono un campo aperto a tutti, non solo agli addetti ai lavoro. Per questo, in qualsiasi momento della giornata può capitarci di dover dare feedback agli utenti su determinati argomenti o azioni.

Io, ad esempio, non blocco mai le notifiche sul mio smartphone. Non tutto può aspettare le 9.00 del mattino seguente per essere gestito. “

Per Alessio e Cristina la giornata tipo di un community manager dipende dal cliente, o dai clienti, gestiti:

“Dipende moltissimo dal tipo di progetto a cui si sta lavorando. Spesso è utile consultare blog e giornali online di settore, per cominciare ed essere al passo con la stretta attualità. Sicuramente la prima parte della giornata va rivolta a gestire e rispondere quando possibile alle questioni

sollevate dalla community nelle ore precedenti. Va poi, quando presente, eseguito ed eventualmente aggiornato il piano editoriale dei canali che si gestiscono.”

“Dipende da quanti clienti si gestiscono, ci sono delle attività che si fanno con una certa frequenza (settimanale/mensile) come ad esempio stesura del piano editoriale o report. Giornalmente si pubblica sui social network, si curano i fan / le loro domande ecc, si fa un giro sui blogger/portali/magazine di settore.”

Serena:

“Il community manager lavora 70 ore a settimana. Programma, schedula ed esegue. Nel mezzo, gli imprevisti. Non ha una giornata tipo. L'unica certezza è che avrà a che fare con pc, smartphone e altri device.”

Sara:

“Lavoro part time come consulente del lavoro in materia di sicurezza sul lavoro. Il resto della giornata faccio il CM controllo i miei account, programmo i post per l'azienda mia cliente, ho altri due clienti di cui gestisco le pagine social (Barbara Damiano OVS), poi ho anche il mio progetto imprenditoriale, gestisco gli specialisti che scrivono per i due Blog che ho. Italia che mamme e un altro.

Prima infatti facevo solo i blog, poi mi sono formata come Social media manager attraverso tre diversi corsi e (Talent donna di Cecilia Spano e Scquola di blog) ho acquisito conoscenza di persone e di teorie e ho imparato un mestiere nuovo.”

Andreas:

“Programmo i post per ogni cliente (fase informativa) trend brainstorming e report per il cliente. Mando presentazioni per acquisire nuovi clienti. Molto tempo lo spendo per costruire la mia immagine sulla rete , io lo faccio attraverso LinkedIn.”

Calogero:

“Il lavoro di ricerca è continuo e non ha orari o luoghi preposti, l'assemblaggio delle idee e la messa on line dei contenuti avviene in 4/5 momenti della giornata e in base al piano editoriale e agli orari di “rilevanza” per l'utente da coinvolgere. A volte ci si adatta ai fatti rilevanti e si cambiano contenuti preparati e piano d'azione per adeguarsi alla “piazza” e coinvolgere gli utenti.”

7. Le relazioni con altri Community Manager o associazioni professionali

La vita di chi si occupa di gestire communities non può che essere basata anche sulla gestione della propria community professionale.

In genere le community di professionisti si aggregano intorno alle esperienze comuni, ad esempio un corso di formazione o un incontro casuale su progetti specifici.

Spesso accade anche che i community manager free lance, che hanno più facilità nella parte commerciale di accounting verso un potenziale cliente, richiamino il coinvolgimento di altri community manager. In questo modo ognuno si crea un gruppo di riferimento professionale.

Enza ed Ilaria ad esempio scrivono:

“Grazie ai social network e grazie al fatto di far parte di una categoria di persone che conoscono bene questo lavoro, è facile tenersi in contatto e aggiornarsi sulle attività/novità lanciate grazie a gruppi, blog, siti specializzati creati da chi fa questo lavoro. “

“I community manager che hanno il desiderio di informarsi e confrontarsi possono utilizzare facilmente LinkedIn e gruppi di discussione specializzati, sia nazionale (vedi Pasquale Popolizio e Skill Profiles). Io trovo comodo utilizzare twitter, specialmente <http://www.communityroundtable.com/our-story/services/> per leggere news, partecipare a sondaggi o condividere opinioni.

A volte, tuttavia, i consigli migliori o le indicazioni più utili arrivano direttamente dalla community che si sta gestendo. parlare direttamente con i propri utenti e porre loro le giuste domande è più efficace che applicare strategie generiche di community management. Si deve sempre pensare di avere a che fare con persone da conquistare tutti i giorni, con clienti che meritano di avere il meglio.”

In altri casi l'appartenere ad un gruppo di riferimento è una questione di aggiornamento. Margherita scrive:

“Le relazioni possono differire a seconda dei singoli community manager. Personalmente seguo gruppi di professionisti del settore per interfacciarmi e scambiare competenze e, lavorando in agenzia, sono a stretto contatto con i colleghi con i quali avviene un costante scambio di pareri e informazioni sulle diverse case history e modi di operare.”

Ma è anche il caso di Sergio, Silvia e Antonella:

“Avere relazioni con professionisti del proprio settore è fondamentale per conoscere il panorama all'interno del quale si lavora e essere sempre aggiornato su quanto accade.”

“Molto importante per il Community Manager è tenersi sempre aggiornato sulle novità della rete e dei social, e in questo senso i gruppi di Community Manager (ad esempio su Facebook) sono molto utili per scambiarsi notizie e impressioni sulle attività svolte.”

“Importantissimo scambiare opinioni con colleghi: si impara molto dalle esperienze altrui, sia dai casi di successo che dai casi di insuccesso. Anche frequentare i gruppi sui social network riservati agli specialisti del settore, oltre allo scambio con i colleghi d'agenzia dà un valore aggiunto al nostro lavoro e permette di tenersi aggiornati.”

Da più voci si dichiara la percezione di totale assenza di associazioni professionali. Alice, Dalila e Mafe nell'ordine ci dicono:

“Le relazioni con altri Community Manager o associazioni di categoria se sono colleghi ci si confronta, altrimenti non ci sono relazioni né associazioni.”

“La relazione con altri cm è fondamentale per la condivisione della conoscenza che si arricchisce giorno dopo giorno; assenti associazioni di categoria.”

“Non conosco molti altri Community Manager, ma avendo scritto uno dei primi libri italiani sul tema (Le tribù di Internet) a volte loro conoscono me e quando capita chiacchieriamo di persona o online. Associazioni di categoria non pervenute :-)”

Ma anche Claudia e Diomira la pensano abbastanza allo stesso modo dichiarando l'assenza di organizzazioni specifiche dedicate alla tutela della professione:

“Non esistono vere e proprie “associazioni di categoria” riconosciute ufficialmente – non esistono albi o sindacati come per i giornalisti – ma con i colleghi mantengo sempre rapporti cordiali. Ovviamente con i miei colleghi il rapporto è più diretto e si cerca sempre di dare una mano a chi ha necessità di supporto.”

“Al momento praticamente assenti in Italia. Vi sono delle community online, ma sono spesso create da consulenti/agenzie e funzionali all'erogazione di corsi o alla creazione di visibilità per i singoli o, in altri casi, si resta confinati al momento-“aperitivo”. Manca invece un'associazione di categoria o un gruppo che si aggrega per difendere e promuovere questa figura. L'iniziativa potrebbe partire da un'Università. Il valore professionale principale al momento mi sembra essere quello di opportunità di aggiornamento e di know-how scambiato (ma molto si può ricavare direttamente da fonti Web).“

In compenso la collaborazione fra professionisti sembra essere molto elevata. C'è molto desiderio di condivisione e di raccontare le proprie scoperte. Francesca ci dice questo ma avverte anche sul problema che la tutela del lavoro di un professionista del web deve avvenire su regole diverse proprio a causa della natura del suo ruolo “senza orari”.

“C'è moltissima collaborazione. Ci sono gruppi su Facebook in cui si condividono tools o idee o esperienze per confrontarsi. Ma lo stesso twitter è luogo di condivisione di idee e confronto. Personalmente faccio parte di Iwa Italy che è l'associazione italiana per i professionisti del web e avendo fatto parte del gruppo di lavoro per definire gli skills profiles devo dire che si sta facendo molto, anche per definire la professione in modo chiaro. Ad esempio, con la legge 4/2013 i professionisti privi di albo possono avere il riconoscimento della loro professione. I lavori che riguardano il web non sono ancora definiti in modo chiaro a livello contrattuale e le associazioni di categoria si stanno battendo proprio per questo. Un lavoro come il CM che, in fondo, non ha orari, necessita di un contratto proprio o tutele sindacali chiare. No?”

Alice pone un altro problema che è quello del riconoscimento della figura del community manager escludendo chi lo fa come free lance.

“Il networking è molto importante e quindi spesso capita di avere contatti con altri community manager o social media manager del settore, specialmente durante eventi o corsi di formazione. Non so dell'esistenza di associazioni di categoria specifiche, se non più genericamente riferite a professionisti freelance (cosa che non sempre coincide con la professione di Community manager).“

L'entusiasmo di poter crescere professionalmente attraverso la condivisione è tuttavia opinione diffusa. Tiziana, Alessio e Serena:

“Questa è una professione in divenendo, quindi il confronto con coloro che ricopro, più o meno, lo stesso profilo professionale non può che essere positivo e fruttuoso. Ogni giorno mi trovo, personalmente, a confrontarmi con diversi Community Manager, non soltanto colleghi che lavorano nella mia stessa agenzia, ma anche colleghi di agenzie diverse. È sicuramente

importante poter condividere (nei limiti delle eventuali policy indicate dall'agenzia di appartenenza e dal cliente) esperienze, pensieri e visioni in un mestiere che si alimenta di sensazioni e percezioni del mondo circostante. Esistono, inoltre, diversi canali e gruppi on line in cui (in maniera più o meno discreta) possiamo condividere esperienze e parlare di "best practice" o di "epic win" ed "epic fail" come esempi da cui prendere ispirazione nel nostro lavoro o da evitare."

"Avviene quotidianamente, con i colleghi. Oppure online attraverso i propri canali social o frequentando gruppi di discussione dedicati."

"Sono spesso importanti fonti di crescita e informazione. Importanti come colleghi/amici mai nemici."

8. Percezione del senso di appartenenza ad una comunità professionale (di CM o di professionisti del web in generale)

Il senso di appartenenza ad una comunità professionale non sembra essere molto spiccato, si ravvisa una confusione marcata tra il sentirsi professionisti appartenenti ad una certa categoria del mondo del web e il contesto dove la professione si esercita, ad esempio l'agenzia o l'azienda. A prima vista, parrebbe ancora giovane la sensazione di sentirsi parte di una comunità professionale. Margherita, Silvia e Claudia infatti confermano:

"A mio parere molto dipende dal contesto lavorativo (azienda, agenzia o free lance) o da quanto singolarmente si ritiene opportuno far riferimento a una comunità professionale di appartenenza."

"Ritengo che lavorare in una grande agenzia possa aiutare a sentirsi parte di un gruppo professionale affiatato; fondamentale per un buon risultato è il lavoro in un team di professionisti. "

"Il senso di appartenenza per quanto mi riguarda è rivolto alla mia agenzia più che a una comunità professionale che di per sé non ha strutture rigide. Seguo comunque i blog professionali degli altri community manager e ne apprezzo molto l'operato."

Enza e Sergio chiariscono la problematica della confusione tra i ruoli coperti nel mondo del web:

"Il senso di appartenenza a questa comunità professionale non è ancora ben percepito probabilmente perché si tratta di una professione nuova. Se è vero che è una delle professioni più in voga del momento e di cui si sente tanto parlare, dall'altro lato è anche vero che c'è molta confusione sui ruoli e sulla comprensione del ruolo professionale ricoperto dalla figura, oltre che della sua importanza."

"In una città come Milano sono molteplici le situazioni dove fare networking, determinati posti o eventi sono spesso frequentati da professionisti che operano nel campo della comunicazione sul web. A questo si aggiunge il fatto che la maggior parte della mia generazione svolge lavori che hanno a che fare con internet soprattutto coloro i quali hanno fatto un percorso di studi simile al mio. Questo fa sì che la maggior parte dei miei amici, conoscenti e contatti possano essere considerati colleghi."

La sensazione di altri è invece diversa e il senso di appartenenza ha il suo magico richiamo ancora una volta nella condivisione. Antonella scrive:

“Esiste ed è anche molto forte. Ci sono diversi gruppi in cui, effettivamente, è possibile trovare molti colleghi (non necessariamente della propria stessa agenzia) con cui scambiarsi aneddoti, fare dei test, aiutarsi e, perché no, a volte scherzare su episodi divertenti che il nostro lavoro ci fa vivere.”

Alice:

“C’è la percezione di essere parte di una comunità/tribù, ma questo non è assolutamente codificato o esplicitato.

Dalila:

“Il senso di appartenenza a una categoria professionale si fa con gli anni sempre più forte e consapevole, anche attraverso il riconoscimento dall’esterno di nuove identità professionali soprattutto legate al web.”

Mafe:

“Io mi ritengo una professionista della comunicazione che ha avuto la fortuna di capire con molto anticipo che il futuro della comunicazione passa dal coinvolgimento dei clienti nella vita dell’azienda; non mi reputo una “del web”, soprattutto adesso che con gli smartphone il web è così pervasivo.”

Francesca sottolinea l’importanza del linguaggio tipico del community manager, ci si riconosce attraverso l’uso di un urban dictionary:

“Spesso chi lavora nel web sa che si usa un linguaggio, o meglio, uno slang particolare. Ci ci riconosce così. Un pò usando l’urban dictionary, un pò usando parole in inglese (che negli anni ’90 avveniva per chi lavorava nel Marketing aziendale). Di certo non è il saper mettere insieme due/tre parole in inglese relative al web che ci si possa definire professionista. Per me che lavoro nella pubblica amministrazione il linguaggio cambia e si usa davvero poco il cosiddetto urban dictionary, ma so riconoscere i miei contatti professionali nel flusso delle timeline di twitter o facebook, come so riconoscere anche gli altri linguaggi delle “lobby” dentro il web (giornalisti, politici, Star della TV ecc.).”

Simona parla di “spirito aloha”:

“Non nel senso tradizionale. Si tratta di una comunità informale improntata allo spirito aloha che contraddistingue la professione. Non penso occorranza ordini professionali, ma community che aiutino il confronto e l’aggiornamento. Alla base di tutto una maggiore crescita culturale (digitale) del nostro Paese. Nel frattempo c’è chi ha deciso di organizzare il Community Manager Appreciation Day, (<http://communitymanagerappreciationday.com>).”

Alice e Serena sono più convinte di un crescente sviluppo di senso di appartenenza:

“Comincia ad essere più presente un senso di appartenenza a una comunità professionale, quella degli operatori del web.”

“Alto. Ci sono cose che solo i community manager possono capire. Al di fuori del web la percezione è molto alterata, non si ha ben chiaro che dietro a quella fan page c’è una persona che lavora.”

Ma Diomira, Tiziana e Alessio non ne sono convinti:

“Molto bassa; prevale la relazione umana, da un lato, e la concorrenza professionale, dall’altro. “

“Non ho molto chiaro, per quanto mi riguarda, il grado di appartenenza a una comunità professionale in particolare, se non altro perché non è semplice immedesimarsi in un vero e proprio "professionista del web". Non essendo questo un mestiere diffusamente riconosciuto, stento a inserirmi in questa "categoria" lavorativa. “Per le mie esperienze, tendo di più a parlare di comunicazione, nel senso classico del termine. “

“La comunità italiana dei professionisti della comunicazione web è ancora limitata, nei numeri. Anche per questo è facile trovarsi, riconoscersi e ritrovarsi in occasione di incontri tematici, barcamp, conferenze sui temi dell'innovazione. Online questo avviene, ovviamente, attraverso un naturale processo di networking, una nicchia di professionisti tecnologicamente molto evoluti.”

9. L’evoluzione del lavoro rispetto a uno due anni prima

Senza alcun dubbio si intravede una forte evoluzione della professione del community manager grazie alla consapevolezza delle aziende, e dei brand in generale, che il cliente ha bisogno di avere un’interfaccia con cui parlare.

L’evoluzione tuttavia sembra essere avvenuta all’esterno dei soggetti attori della professione, nel senso che il driver dell’evoluzione è indicato nella necessità di produrre maggior valore da parte delle imprese o dalla tecnologia che sembra fare il suo corso a prescindere dalle persone che la utilizzano.

Enza. Probabilmente si tratta di un’evoluzione che ha coinvolto più le agenzie di PR e pubblicitarie. Il mercato si è evoluto, ora la gente ha la possibilità di parlare con il brand e farlo online, per cui le aziende hanno iniziato a richiedere figure professionali competenti capaci di occuparsi della community e ancor prima, della necessità di dar voce al brand online.

Margherita. Il ruolo del CM ha acquisito un maggior valore strategico sia per la capacità di gestione della community, sia per quella di far circolare le informazioni sul brand anche all’esterno. Oltre che per l’attitudine a cogliere gli stimoli esterni come principale input per la crescita della community.

Sergio. Da quando ho iniziato a oggi noto una maggiore consapevolezza del ruolo di community manager. Se due anni fa pochi sapevano cosa fosse oggi il numero di queste persone è aumentato così come sono aumentate le persone che cercano di intraprendere questa carriera.

Silvia. Negli ultimi due anni, da quando esercito questa professione, sono aumentati gli strumenti a disposizione del CM: sia dal punto di vista dei social network sia da quello tecnico a livello di device/conessioni, il lavoro è stato sicuramente facilitato. A ciò, tuttavia, si aggiunge il fatto che sempre più persone si affacciano al mondo dei social network: da questo deriva l’importanza del costruirsi una professionalità sempre più definita e di esperienza.

Antonella. Due anni fa la figura del community manager era sicuramente meno conosciuta in Italia. Adesso il nostro ruolo è più chiaro, anche se non per tutti. Chi non è “del settore”, purtroppo, a volte pensa che il nostro lavoro sia un gioco, invece non lo è affatto. Ci sono molte responsabilità, dato che si parla a nome di un’azienda/brand.

Alice. È sicuramente evoluto, vista l’importanza sempre maggiore che le aziende danno alla comunicazione su social: il CM ora ha più responsabilità perché il suo lavoro inizia a essere più definito dalla pratica.

Dalila. Rispetto a due anni prima, il lavoro nella pratica non è cambiato granché. Il cambiamento maggiore è senz’altro legato alla riconoscibilità esterna.

Mafe. Solo da pochi mesi si è tornati a capire che le community vivono sui social media e che è importante individuarle e conoscerle anche quando sono su spazi non direttamente gestiti.

Claudia. L’evoluzione del lavoro è strettamente legata all’evoluzione del Web e alle sue nuove potenzialità (sui quali è necessario essere in costante aggiornamento) e anche alla cresciuta consapevolezza da parte delle aziende – non solo le grandi, ma anche quelle piccole o locali – della delicatezza e dell’importanza dell’attività di community management per la reputazione del brand e per il mantenimento di un sentiment positivo da parte del bacino d’utenza.

Simona. La maggiore consapevolezza delle aziende del ruolo e delle possibilità offerte da una buona presenza e gestione dei social media, complice una lenta crescita della cultura digitale nel nostro Paese e la crisi economica che porta a scegliere mezzi più economici.

Diomira. In Italia non è cambiato moltissimo negli ultimi due anni: le aziende percepiscono di dover utilizzare questo tipo di figure ma non ne percepiscono ancora completamente l’utilità. La situazione cambia in meglio per singoli o associazioni no profit, che hanno un riscontro più rapido in termini di valore creato.

Alice B. Svolgo questo lavoro da solo due anni e non mi sembra che sia cambiato molto. Quello che è certamente cambiato è il mio approccio, le mie competenze e la mia professionalità. È un lavoro per cui bisogna mantenersi costantemente aggiornati, quindi è importante non trascurare l’autoformazione.

Lorena. L’evoluzione del lavoro rispetto a uno due anni prima è nettamente più riconosciuto rispetto al passato, ma ancora spesso sottovalutato e poco retribuito in Italia rispetto a Nord America e Nord Europa.

Tiziana. Sicuramente, il fatto che ci venga riconosciuta una professione è un passo avanti rispetto anche a un anno fa.

Il fatto che le aziende non approcciano più ai social network in maniere, diciamo, “artigianale” è un punto a nostro favore: ha creato, o sostenuto con più forza, il bisogno di impiegare professionalità adeguate in questo settore di comunicazione.

Inoltre, l’essere oggi inseriti in flussi di lavoro che comprendono l’ideazione, la creazione e condivisione uno o molteplici contenuti, ci dà la possibilità di approfondire e implementare tecniche di comunicazione innovative a cui, fino a pochi anni fa, non avevamo accesso.

Alessio. È cresciuta l’importanza di saper fare un buon lavoro di “content curation”, data la proliferazione di contenuti che arrivano dalle persone. A livello di moderazione della community assistiamo a una crescita esponenziale di utenti presenti sui social network, che necessitano quindi di maggiori risorse (temporali, in primis) e di policy chiare (per evitare degenerazioni delle conversazioni, abbassamento della qualità del dialogo, ecc.).

Cristina. C'è sicuramente una maggior conoscenza dei vantaggi dell'utilizzo dei social network da parte di aziende/brand. A livello professionale sono aumentate anche i professionisti che si occupano di social media.

Serena. Il lavoro del CM cambia di giorno in giorno. Facebook ha cambiato l'algoritmo due volte in sei mesi con conseguente adeguamento delle strategie. Pertanto non occorre andare a due anni fa per vedere il cambiamento. Il cambiamento è ora. Due anni fa si avevano solo aziende meno disposte a essere sui social, ora la situazione mostra una mentalità più aperta al cambiamento appunto.

Andreas. C'è oggi una maggiore consapevolezza delle aziende verso strumenti 2.0 e quindi ci cercano di più.

10. Le strategie di riconoscimento e di visibilità

Per essere visibile occorre mettere in piedi una strategia per cui si deve far parlare di sé. Quindi l'immagine personale è il vero oggetto di culto del community manager. L'attività costante sui social network, unita alla condivisione di contenuti e opinioni interessanti sembrano essere alla base dei professionisti del web.

Silvia. Di certo il lavoro del Community Manager va per la maggiore in questo momento: il soggetto può avallare la sua professionalità curando a livello personale ad esempio dei contenuti per un blog, oppure aggiornando costantemente e regolarmente i suoi profili privati sui social network.

Enza. Puntare sulla brand image sui social network, essere attivi nella scoperta di trend e fornire contenuti interessanti per i follower. Essere attivi su più social network creando un'immagine integrata.

Zeno. Sono ad hoc rispetto al cliente/azienda/brand.

Antonella. Non per tutti i community manager è importante il personal branding. Alcuni miei colleghi sono più "noti" nel settore, questo dipende anche dalle proprie esperienze. Personalmente non metto in pratica strategie di riconoscimento.

Mafe. Pubblico tutto quello che imparo, sul mio blog se sono testi brevi, scrivendo un libro (ne ho pubblicati tre) quando sviluppo un ragionamento più lungo.

Simona. Forte caratterizzazione, engagement degli utenti, coinvolgimento di influencer, storytelling, comunicazione per immagini, gamification, analisi delle statistiche per costruire contenuti che rispondano sempre più alle esigenze della community, creazione di brand community specifiche. Sono tutti ingredienti che contribuiscono al raggiungimento dell'obiettivo. Molto importante: la presenza sui social media verticali e mai smettere di sperimentare.

Diomira. Al momento networking; creazione/partecipazione a blog/testate autorevoli di settore.

Lorena. Fare Network fra professionisti, creare momenti partecipativi e di aggregazione anche al di fuori dei Grandi Eventi di settore tipo IAB.

Tiziana. Non so se esistano delle vere e proprie strategie di visibilità sui social media per quanto riguarda chi, come me, fa questo lavoro.

Certo, essere riconosciuti nel mondo social è un punto a nostro vantaggio, in termini di reputation (personale) e di "spendibilità" (lavorativa), ma credo che una condotta rispettosa di se stessi, della propria immagine e dei luoghi che si frequentano, seppur virtuali, sia un buon modo per essere ricordati positivamente.

Molti cosiddetti professionisti del web, effettivamente, tendono ad assumere atteggiamenti a mio avviso esagerati, come ad esempio l'onnipresenza sui social e agli eventi reali, ma a base social, esponendo in maniera eccessiva a tutti la propria vita, personale e professionale.

Penso che quello che conti di più, nella vita e nel lavoro, sia di fare i fatti, non di limitarsi a raccontarli e a esporli in vetrina.

Cristina. Personalmente curo molto il mio personal branding online e faccio molto networking.

Serena. Costruire un personal branding forte non ha strategie particolari. Bisogna che le proprie azioni poggino su comportamenti etici, trasparenti, puliti, che compiaciano l'utente ma che non siano forzati in questo senso.

Sara. Profilo linkedin, landing page, lavoro, qcioe quello che ho fatto i progetti che posso presentare attraverso le mie passioni.

Andreas. Mi creo una rete di contatto e presento i lavori che ho fatto e i successi del passato.

I community manager che lavorano nelle aziende tendono a identificare le strategie di visibilità con il brand, come Alice che scrive:

"Per quanto riguarda il brand, si definisce un tono di voce, un piano editoriale che rispecchi la comunicazione del brand. Sulla visibilità, quasi tutto è basato sull'advertising e quindi vincolato a dei budget, sempre di più."

11. Le strategie di sviluppo della professione

La professione secondo il community manager si sviluppa con lo studio costante, l'aggiornamento per se stessi e sulle attività degli altri. C'è la rincorsa alla novità, allo scoop, all'innovazione.

Silvia. La strategia migliore per sviluppare la propria professionalità è quello di tenersi sempre aggiornati sulle novità della rete, confrontarsi continuamente con altri professionisti e cercare di sperimentare il più possibile tutti i diversi social network.

Enza. Informarsi, imparare da chi ha creato una best practice, studiare i competitors, essere creativi.

Zeno. Informarsi tra pari, gruppi Facebook categoria, blog.

Sergio. Aggiornarsi dalle fonti più autorevoli, avere la consapevolezza che ogni giorno ci sono novità, Imparare dagli altri.

Antonella. In questo lavoro ogni giorno c'è crescita professionale e ogni giorno si può imparare qualcosa di nuovo. Sta ad ognuno di noi approfondire le novità, condividerle con i colleghi e sperimentare, che è il miglior modo per imparare a usare nuove piattaforme/dispositivi.

Mafe. Aumentare la consapevolezza della fisicità delle community: sono fatte di persone e queste persone vogliono essere ascoltate e coinvolte anche in spazi non digitali.

Claudia. Per me il massimo riconoscimento è vedere i clienti soddisfatti del mio lavoro e che chiedono espressamente di poter continuare a lavorare con me! Idem per la visibilità: non essendo per natura una persona che ama apparire amo che la visibilità per me arrivi dalla qualità del mio operato.

Francesca. Personalmente credo che la strategia di sviluppo non dipenda dal community manager ma dal pubblico, ovvero da dove questo andrà. Se oggi è ancora Facebook o Twitter a raccogliere proseliti, tra due mesi potrebbe arrivare una nuova piattaforma social. Sta al community manager aggiornarsi costantemente sui trend. Io ad esempio, mi auspico che in Italia prenda piede Reddit.com, che potrebbe davvero rappresentare una manna per tutti i community manager e gli operatori di marketing, se usato nel modo corretto. Ma forse rischierebbe di far chiudere troppe agenzie di ricerche di mercato.

Simona. Alla base deve esserci un terreno fertile. Quindi una maggiore crescita della cultura digitale nel nostro Paese in modo che ogni piccola impresa o professionista possa avere consapevolezza dei mezzi a disposizione. I dati dimostrano chiaramente i vantaggi che le imprese italiane potrebbero avere da un uso opportuno della rete. La variazione media del fatturato delle PMI negli ultimi tre anni è di: -4,5% per le offline, -2,4% per quelle online e +1,2% per le online attive.

Alice B. Io sono del parere che non serva una formazione specifica in social media o web marketing: è un mestiere che si impara solo facendolo, mettendosi sulle piattaforme a provare e leggendo / confrontandosi con altri colleghi. Sul web ci sono decine di blog molto validi per sviluppare la propria professione di community manager.

Lorena. È il continuo aggiornamento e sperimentazione degli strumenti anche a livello personale.

Alessio. Anche su questa domanda vorrei maggiori specifiche. Sicuramente è importante curare con attenzione la propria presenza online, prima vetrina di un professionista del settore (da LinkedIn in giù). Fare bene il proprio lavoro quotidiano garantisce poi di essere riconosciuti, nel tempo, da clienti e superiori per equilibrio, efficienza, creatività, perseveranza. Una community di successo non si improvvisa mai.

Cristina. Eventi di formazione/aggiornamento ecc contribuiscono a far conoscere la professione e come utilizzare i social network. Fare molta education verso i clienti è poi fondamentale.

Serena. Aggiornamento, aggiornamento, aggiornamento. Più creazione di un network in cui la fama precede il tuo nome.

Calogero. Studiare e innovare per essere distinguibile creando mercati di nicchia anche per chi lavora nel mass market. Curare nicchie.

Diomira e Tiziana invece ci propongono la loro visione circa l'evoluzione nella carriera di un community manager:

“Si va dalla moderazione dei canali alla strategia per poi approdare a posizioni di Web marketing management. Ma è tutto in evoluzione. Gli aspetti coinvolti nella gestione e le tipologie di community gestite sono così diversi tra loro che gli sbocchi di carriera possibili sono molteplici.

Ad esempio, da pochissimo si è iniziato a parlare di CCO, Chief Content Officer. Questa potrebbe essere la figura di approdo di chi si è occupato di community management nel passato e ha avuto la possibilità di fare carriera in una realtà aziendale strutturata.”

“Io vedo evolvere la figura del Community Manager in un Social Media Manager e Strategist. Andando per gradi, queste sono le figure più complete, che si possono avvalere delle esperienze di community management.”

12. Focus sulle tecnologie usate: quali, come e perché. Quanto la conoscenza degli strumenti della tecnologia pesa sullo svolgimento della professione

La tecnologia è fondamentale per il community manager anche se la sua formazione, abbiamo visto, non è tecnica ma umanistica. È ovvio anche che le tecnologie usate sono diverse a seconda degli obiettivi che si intendono raggiungere. Scrive Ilaria:

“I tools del mestiere dipendono dal progetto, dalla piattaforma in cui "si aggrega" la community e dalle KPI che si sono definite. Le fonti possono essere google analytics o pannelli per il tracciamento di pagine social, meglio se query interne che rispecchiano l'andamento degli utenti: numero di registrazioni, numero di profili completati, numero di interazioni. Un'analisi a parte del customer care o dell'inbox dedicata è sempre benvenuta. Tutto, però, dipende strettamente dall'obiettivo (registrazioni? brand awareness? partecipazione a eventi? caricamento di contenuti? acquisti?).

La tecnologia inoltre va sperimentata su se stessi, come dice Sergio:

“È fondamentale utilizzare e sperimentare le tecnologie in primis per se stessi. Solo così è possibile utilizzarli in modo funzionale ai brand che gestiamo. La conoscenza degli strumenti è quindi fondamentale e basilare.”

Ed è di fondamentale importanza, nel senso che molti riconoscono alla tecnologia il valore della esistenza delle professioni del web.

Enza. Oltre ai social network, è necessario avere una conoscenza base di alcuni software e dei device quali smartphone, tablet, pc, mac. Per il mio lavoro uso mac e iPhone, oltre ai programmi di grafica, editing video-foto.

Margherita. L'utilizzo di pc, smartphone e tablet è essenziale ed è all'ordine del giorno. Il pc è compagno quasi inseparabile, smartphone e tablet sono indispensabili soprattutto durante gli eventi e i live twitting. In quest'ultimo caso può essere necessario anche l'utilizzo di fotocamere e videocamere. La tecnologia è un alleato del CM in ogni momento della giornata.

Silvia. La tecnologia gioca un ruolo fondamentale nello svolgimento della professione: la capacità di utilizzo di una molteplicità di device e di strumenti anche online può aiutare e facilitare lo svolgimento del lavoro.

Antonella. Nel mio lavoro è importante essere amici della tecnologia e avere anche una certa flessibilità nell'imparare in fretta l'uso di nuovi strumenti, che siano un nuovo programma o un nuovo device.

Dalila. Molto semplicemente bastano un pc, uno smartphone e una connessione ad internet! Nel particolare sono utili app e tool per la gestione di più profili e di monitoraggio.

Mafe. È importantissimo essere a proprio agio con gli strumenti tecnologici e nello stesso tempo capire che sono solo un mezzo per raggiungere un fine, cioè permettere l'interazione libera e in pubblica tra persone che non si conoscono. Per me le tecnologie usate devono permettere alle persone di dimenticarle: questo è il mio unico criterio.

Francesca. Secondo me molto, forse perché io stessa ho imparato a programmare in HTML e ritengo che sia un buon content manager che un CM debba sapere almeno le basi del codice di programmazione. Spesso le soluzioni tecniche a un problema banale di visualizzazione si trovano proprio nel codice sorgente...

Claudia. Pesa decisamente molto! Personalmente uso degli strumenti di scheduling per Twitter, come Tweetdeck, Hootsuite o Bufferapp, oltre a strumenti necessari per la reportistica come gli Insight di Facebook. Grande utilità hanno le app per device mobile, come il Gestore pagine di Facebook o app per la gestione di Twitter. e In generale saper utilizzare uno smartphone o un tablet è indispensabile specialmente in fase di copertura di eventi.

Simona. Device mobili e quindi app che permettono di gestire ogni funzione in mobilità. La conoscenza degli strumenti è importante ma si forma anche con l'esperienza specialmente in un settore in continua evoluzione come quello tecnologico.

Diomira. Connessione a Internet veloce (ADSL) e software di navigazione in Internet (Web browser) sono i fondamentali. Lo smartphone è un plus e diventa fondamentale nel caso di progetti specifici. Bisogna conoscere i servizi Web e i software principali di gestione, così come per grandi linee la struttura di una pagina Web e come è composto il linguaggio in cui è scritta (html, CSS). Non è necessaria una conoscenza approfondita dei linguaggi di programmazione, ma è importante capire quali sono le professionalità coinvolte, per potersi relazionare proficuamente. Altri aspetti importanti da conoscere sono relativi al SEO e agli strumenti di monitoraggio della conversazione, che sono in forte evoluzione in questo momento e richiedono grandi capacità di aggiornamento, soprattutto dal mondo anglosassone (USA in primis).

Alice B. A mio parere non pesa moltissimo perché si tratta di cose che si possono apprendere lavorandoci. Non è necessaria una competenza specifica tecnica per fare il community manager. Diverso è il discorso per altre professioni affini (web developer, grafico...).

Lorena. La tecnologia ha un peso importante ma non fondamentale ai fini del community management, ma è cruciale il supporto tecnologico /devices che non sempre sono adeguati al lavoro del Community Manager: Smartphone come il Blackberry non sono ottimizzati per alcune applicazioni e non consentono un efficace svolgimento del lavoro.

Tiziana. Conoscere gli strumenti tecnologici è fondamentale per svolgere questa professione. Descriverlo a parole non è semplice. Ci provo. Frequentemente sui social network cambiano le carte in tavola: numero di caratteri per post, limiti di misure per le immagini, capacità di caricamento di un video. Di fronte a questi cambiamenti, non possiamo farci trovare impreparati dal cliente. E per far fronte a questi cambiamenti, dobbiamo conoscere gli strumenti e le tecnologie che ci permettono di ovviare a un'eventuale problematica. Se non conoscessi almeno le basi di CMS, non potrei aggiornare i contenuti testuali, le immagini e i video sul sito che gestisco. Se non sapessi usare PhotoShop non potrei riadattare delle immagini e dar forma a delle creatività che vengono poi condivise sui presidi social che seguo. E così via. Nel mio caso specifico, mi avvalgo della Suite di Adobe per immagini e video. Del pacchetto Microsoft Office e

dei programmi di progettazione messi a disposizione da Apple per la gestione dei piani editoriali e delle presentazioni. Inoltre, come già detto, si uniscono al mio corredo tecnologico (pc e telefono) anche tablet, fotocamera e videocamera.

Alessio. La conoscenza degli strumenti tecnologici è necessaria, ma non lo considero il fattore più importante per riuscire a fare un buon lavoro (dopotutto siamo nativi digitali, o quasi, e possiamo imparare a usare strumenti nuovi senza difficoltà). Sono elementi chiave, invece, la capacità di costruire relazioni e la cura del tono di voce. Come strumenti utili segnalo i programmi che aiutano a gestire più account, come Hootsuite; i programmi per la misurazione delle metriche dei social network, svariati; e almeno un device mobile, perché si tratta di un lavoro le cui dinamiche richiedono tempi di reazione rapidissimi, "live".

Cristina. L'importante è tenersi aggiornati. Io personalmente uso molto le liste di twitter e i feed rss dei blog che seguo. A livello di strumenti: computer, smartphone e ipad. Diverse applicazioni/tool online che mi agevolano nelle attività quotidiane, come siti/app di social media management.

Serena. Come ho detto prima la tecnologia è essenziale, è un mestiere che non può prescindere da essa. Occorre avere strumenti performanti e al passo con i tempi. Ogni device ha il suo compito, sono i ferri del mestiere.

13. Il ruolo dei network personali

Uno dei possibili problemi del community manager può riguardare la commistione tra network personali e quelli dedicati al lavoro. Proprio per il fatto che, come si diceva prima, gli strumenti social vanno provati in primo luogo su se stessi. Vediamo come i nostri community manager vedono questo aspetto.

Silvia. La creazione di un network personale può facilitare il lavoro del Community Manager: più contatti il soggetto avrà a disposizione, maggiore sarà la possibilità che le digital PR che segue per lavoro siano proficue. Partecipare a eventi sulle tematiche legate a Internet e ai social può essere un buon punto di partenza per allargare il proprio network.

Mafe. Le reti sono tutto, anche se ho una regola ferrea: per i lavori di community non si fa affidamento sugli amici, è come barare. Se un mio amico può aiutarmi per un progetto perché molto vicino alle sue corde o perché molto competente su un tema lo coinvolgo professionalmente, mai personalmente.

Francesca. Se ci si riferisce a quelle che chiamo lobby è chiaro che il ruolo al momento è quello di creare confusione rispetto al vero valore di una comunicazione attraverso i Social Network. Che i giornalisti usino twitter per aprire i telegiornali o per riempire le pagine dei loro quotidiani online mi pare davvero assurdo. Una volta "qualcuno" diceva che il mezzo è il messaggio. Nonostante le smentite negli anni (si parlò anche di un banale errore tipografico), McLuhan aveva ragione eccome.

Claudia. Non me ne avvalgo moltissimo, in caso di necessità mi rivolgo sempre internamente all'agenzia, dove ho sempre trovato supporto da parte dei colleghi e chiarimento di eventuali dubbi professionali.

Simona. Il ruolo del network personale lavorativo è fondamentale, mentre per il network formato nella vita strettamente personale dipende dalla specificità dei temi trattati. fondamentali i network di interesse focalizzati su temi specifici.

Tiziana. Il network di relazioni che si crea esternamente al nostro lavoro, è importante a mio avviso quanto il network di relazioni che si crea in ambito lavorativo. Come ho già detto, nel mio lavoro non è semplice staccare definitivamente, perché i social media sono ormai parte integrante della nostra vita, a volte anche a prescindere dalla nostra reale volontà. E in un mondo fatto più che mai di relazioni, di interconnessioni, siamo quello che vediamo, che sentiamo, che viviamo. Le nostre relazioni esterne si riflettono nel nostro operato, molto spesso, e incidono sulle nostre scelte di tutti i giorni. Anche al lavoro.

Calogero. Fondamentale quello di produttori di contenuti (giornali, opinion leaders, social in generale). Importante quelli delle relazioni di lavoro per svolgere nuove attività.

6.4.2 I risultati delle interviste: seconda parte, l'inserimento nel contesto di lavoro

Parte specifica sul settore di appartenenza

1. *Come nasce la figura del Community Manager nell'organizzazione*
2. *Quali attributi, ruoli, dipendenze gerarchiche*
3. *Organizzazione delle attività e vita quotidiana*
4. *Come spieghi agli altri dell'organizzazione il tuo lavoro*
5. *Relazioni con altri interlocutori*
6. *Valutazione del lavoro e riconoscimenti*

La seconda parte dell'intervista è stata dedicata a cercare di capire le possibili collocazioni del community manager all'interno delle organizzazioni in cui lavora con l'obiettivo di ricercare le analogie e differenze con chi invece fa lo stesso mestiere ma da free lance.

La collocazione all'interno di un contesto organizzato, azienda, agenzia o pubblica amministrazione, pone il community manager in una situazione non molto diversa da qualsiasi altro impiego di natura professionale aziendale.

Enza Saladino - Agenzia H-Art

1. Lavoro in H-art, un'agenzia di comunicazione che si occupa di fornire vari servizi di tipo digitale/creativo alle aziende. L'area "social" è una di queste.
2. Creazione della community, gestione della fanbase, relazione con il cliente, strategia di implementazione tattiche, misurazione della performance.
3. Check delle domande e richieste degli utenti sui social network, check del piano editoriale, creazione dei post del giorno, approvazione da parte del cliente degli stessi, pubblicazione e monitoraggio.
4. Gran parte del lavoro viene concordato insieme, i colleghi sanno quali sono le attività che ogni community manager svolge con responsabilità e autonomia.
5. Cliente di riferimento e colleghi – PM, Cliente, Team di lavoro
6. Si tende a valutare il raggiungimento dei KPI stabiliti dal cliente, settimanalmente e mensilmente.

Margherita Dongiovanni - Agenzia Hagakure

1. Il Community manager nasce come social media manager e web marketing expert, ma è soprattutto legato alla realtà dell'azienda che rappresenta sulle community.
2. Il Community Manager svolge il suo lavoro per tradurre in risultati la strategia e gli obiettivi decisi dal committente in accordo con l'account di agenzia, che, a sua volta, si è interfacciato con gli strategist, con i CM di

riferimento e con il reparto creativo per l'elaborazione delle proposte vagliate dal cliente.

3. ...
4. Lo spiego in pochi punti: - configuro e gestisco i profili social dell'azienda per cui lavoro, -seguo i blog di settore e le conversazioni online sul brand e target di mio riferimento, - creo e promuovo contenuti, - stimolo engagement, -cerco di prevedere eventuali crisis, le monitoro ed intervengo al fine di arginarle sul nascere.
5. In agenzia mi interfaccio costantemente con l'account di riferimento per l'elaborazione di strategie e per l'attività di monitoraggio e reportistica. Con il reparto creativo c'è un rapporto di collaborazione per determinate attività che ne implicano consulenza e lavoro. Con il team di monitoraggio avviene inoltre un costante scambio di informazioni in merito all'analisi delle conversazioni on line.
6. Il lavoro del CM viene valutato in base alla qualità dei contenuti, all'efficacia dell'attività di engagement e di moderazione dei commenti, alla prontezza nell'arginare o evitare una crisis e alla capacità di far crescere una community.

Sergio Giussani - Agenzia Hagakure

1. Nel nostro caso l'organizzazione nasce dall'esigenza di gestire una community.
2. È fondamentale il lavoro e la collaborazione di team.
3. Ogni cliente è gestito da un team composto da diverse figure che possano, insieme, soddisfare tutte le esigenze.
4. I colleghi sono a conoscenza di quali ruoli ricoprono le diverse figure professionali presenti in agenzia
5. Non risponde
6. La valutazione è costante e in real time da parte della community

Silvia Montella - Agenzia Hagakure

1. La figura del Community Manager nasce dall'esigenza di separare la figura di colui che è "produttore di contenuti", che quindi ha come priorità la scrittura, e la creatività alla base dell'elaborazione delle strategie.
2. Il Community Manager lavora in un team con un Account che gestisce la relazione con il cliente, e a lui riporta i risultati del lavoro. Inoltre, vi è un supervisore di tutti i Community Manager che ha la responsabilità a livello orizzontale.

3. Il Community Manager svolge il suo lavoro per numerose ore al giorno, e da questo punto di vista serve la disponibilità totale a livello di tempo poiché è possibile che ci siano emergenze, come attacchi alla reputazione dell'azienda seguita, a qualsiasi ora.
4. Cerco di organizzare il mio lavoro al meglio in modo da pianificare le attività con anticipo e gestire le eventuali crisi.
5. Il Community Manager deve saper stringere relazioni proficue con tanti professionisti: dagli operatori video, ai blogger, a tutti gli utenti in rete.
6. La valutazione continua del lavoro da parte del cliente è fondamentale in un'ottica di miglioramento continuo.

Antonella Ranaldo – Agenzia Hagakure

1. Hagakure, una delle prime agenzie di digital communication aperte in Italia 7 anni fa, ha previsto da subito la figura del community manager al suo interno, data la sua importanza e data la specificità del servizio offerto dall'agenzia di cui faccio parte. I clienti più complessi prevedono la presenza di più community manager per team.
2. Nella mia agenzia l'età media è bassa e questo permette anche di non sentire il "peso" della gerarchia. Credo sia comunque importante capire bene i ruoli, per organizzare al meglio il proprio lavoro e sapere cosa-chiedere-a-chi. Abbiamo un'organizzazione interna in team (a seconda dei progetti), che non è però rigida e c'è un continuo scambio di informazioni con i colleghi, perché ognuno deve essere "sul pezzo" e pronto a supportare un collega. Se riconosciute all'interno, le specializzazioni di ognuno vengono prese in considerazione nei progetti altrui, per portare un plus in una situazione particolare.
3. C'è una divisione chiara all'interno del team su chi-fa-cosa, anche se una buona dose di flessibilità ci permette di aiutare e dare un contributo anche laddove non è principalmente compito nostro operare.
4. Lavorando non in agenzia, ma presso la sede del cliente a Roma, la mia organizzazione del lavoro è leggermente diversa da quella dei miei colleghi: per me è fondamentale essere sempre su Skype, che è lo strumento con cui sono in continuo contatto con i miei colleghi che lavorano a Milano.
5. Ogni giorno ci interfacciamo con colleghi e clienti, a volte con opinion maker e rappresentanti degli stessi social network (in caso di problematiche di difficile risoluzione).
6. Sono molto contenta di poter dire che nel mio ambiente di lavoro i meriti vengono riconosciuti. Se un evento va particolarmente bene, o arriva un nuovo progetto, tutti i dipendenti vengono messi al corrente di questo e si condividono i risultati raggiunti. La valutazione del lavoro non viene fatta solo dai capi, ma anche dai colleghi.

Dalila Donnadio - Agenzia Hagakure

1. Molto semplicemente bastano un pc, uno smartphone e una connessione ad internet! Nel particolare sono utili app e tool per la gestione di più profili e di monitoraggio.
2. L'organizzazione nel mio caso nasce con la figura del cm, sono complementari (agenzia digital pr).
3. Il cm lavora ha stretto contatto con il digital strategist a cui fornisce dati utili per il lavoro strategico; con il creativo nella gestione quotidiana dei contenuti.
4.
5. All'interno dell'agenzia in cui lavoro, la figura del cm è fondamentale e riconosciuta.
6. Il cm si relaziona principalmente con le figure professionali che lavorano allo stesso progetto (account, strategist, creativo); gli altri interlocutori fondamentali sono il committente (da cui recepisce tono di voce e linee di contenuto, indicazioni e informazioni); gli utenti della community e altri professionisti del web (come blogger in occasione di speciali attività).
7. I feedback ricevuti sono stati sempre positivi, in generale è un riconoscimento importante da parte del committente l'attestazione di fiducia, da parte dei collaboratori quando si è in grado di fornire indicazioni utili provenienti dalla conoscenza approfondita della community, da parte della community quando si soddisfano le richieste e si ricevono feedback positivi, si registra una forte interazione.

Francesca Sensini - Free Lance

1. Tutto parte da una finanziaria del 2010, quando furono previsti tagli fino all'80% del budget dell'ente sulle spese di comunicazione. Dunque molti piccoli enti dovettero smettere di stampare manifesti e affiggerli per la città, niente più convegni o meeting di promozione, insomma, molti comunicatori pubblici si trovarono a non poter far nulla per promuovere gli eventi del loro ente. Così si parirono le porte dei Social Network, facebook era già utilizzato da molti e twitter stava prendendo piede. Ci furono poi le Linee guida per i Social Media per la PA, un vademecum curato da FormezPA che divenne la bibbia per gli operatori della comunicazione pubblica. Ora ci sono osservatori che monitorano gli account delle PA e anche dentro gli enti si comincia a capire che in qualche modo questa professione va "codificata". Calcolando che i comunicatori pubblici lavorano sotto "tutela" di una legge del 2000 (la 150) che ne ha codificato competenze e diritti, magari sarebbe il caso di aggiungere una postilla nel 2014 sulle nuove professioni del web per la comunicazione pubblica...
2. Le tipiche della pubblica amministrazione.

3. Mi alzo e apro i social, faccio colazione e scorro le timeline, vado al lavoro e controllo le notifiche...così fino a quando non si va a dormire.
4. Non si può spiegare molto perché per molti ancora questo è un “giochino” e non se ne capisce la portata. Di certo dietro a tutto questo c’è una passione personale verso il web, la tecnologia e la comunicazione in generale.
5. Ottime. Almeno coi miei.
6. Devo dire che i migliori riconoscimenti arrivano dai discenti dei corsi. Quando vado a fare formazione sulla comunicazione 2.0 e social network conosco così tante persone nuove che diventano subito amici su facebook e coi quali intrattengo relazioni professionali e amicali anche sui social. È una vera e propria rete sociale, quella di cui parlo e le connessioni tra persone creano progetti e idee meravigliose. Spesso partendo da zero. Aldilà del lavoro in senso stretto, ci sono tante comunità di persone che per passione e senza ricavi fanno ricerche, tools, programmano software per lavorare sempre meglio dentro il web. È un mondo che a me piace molto, si vede?

Claudia Abbiati – Agenzia Hagakure

1. L’agenzia nasce come web agency, quindi l’attività di community management è sempre stata fondamentale insieme a quella di digital pr.
2. C’è una gerarchia con dei capi e delle persone con responsabilità senior, ovviamente le loro richieste vanno rispettate come in qualunque altro luogo lavorativo ma non ho mai sentito questo come un “peso”, ma piuttosto come la possibilità di crescere professionalmente. Dopo più di due anni lavorativi in Hagakure ho acquisito io stessa una discreta seniority e il mio parere viene spesso accolto e, comunque, sempre valutato come importante.
3. Per la vita quotidiana, come ho già detto, molto se non tutto – dagli orari di copertura alla tipologia delle attività da svolgere – dipende dai clienti per cui si lavora. L’agenzia è strutturata con diverse figure professionali (gli account, che gestiscono direttamente i clienti in team con i community manager, i creativi per la realizzazione di materiale grafico, audiovisivo e di applicativi Web e un team di monitoraggio che si occupa in maniera più specifica dell’ascolto della Rete).
4.
5. Gli altri interlocutori sono principalmente i clienti ed eventuali “prospect” (potenziali clienti che ci richiedono strategie di social media management o più specifiche per attività di digital PR e simili). Come ho già detto è essenziale saper accogliere le esigenze del cliente (quelle richieste esplicitamente, ma anche quelle determinate dalla specificità di ogni singola azienda) per ottenere buoni risultati.
6. La valutazione del mio lavoro da parte dei clienti, ma anche da parte dei capi, è sempre stata molto positiva e riconosciuta con l’attribuzione di maggiori

responsabilità, come richieste di attività formative da parte del cliente o di affiancamento di stagisti. Una grande soddisfazione è quando anche gli stagisti apprezzano la mia attività di formazione e la mia disponibilità al dialogo e al confronto continuo!

Simona Salvi - Community wworkers

1. Wworkers.it è la community dei lavoratori italiani della rete. Il ruolo del community manager è connotato con la natura stessa dell'organizzazione.
2. Sono il community manager e press officer della community Wworkers.it. Riferisco direttamente al fondatore e responsabile della community.
3. Il quotidiano si divide tra la giornata tipo di un community manager e quella di un addetto stampa.
4. Non lavorando all'interno di un'azienda nella quale il community manager può essere percepito come corpo estraneo, non sono necessarie molte spiegazioni.
5. Le strategie vengono definite insieme agli altri componenti del team.
6. Lavorando all'interno di un'azienda nella quale il ruolo del community manager è chiaramente percepito, le valutazioni e i riconoscimenti sono costanti.

Diomira Cennamo

1. Dall'esigenza di gestire progetti di social media management per società clienti
2. Solitamente dipendente dal Social media strategist, in realtà che hanno iniziato a strutturare l'attività all'interno
3.
4. Un lavoro di contenuto (e quindi di ricerca), di monitoraggio costante e di contatto col cliente; di aggiornamento
5. Cliente; fornitori (es. per la realizzazione di applicazioni, concorsi, fornitura di sistemi di monitoraggio)
6. Quando sono presenti dei KPI precisi la valutazione è più immediata e il valore creato meglio percepito. Tuttavia, oggi non è ancora percepito al massimo il valore principale dell'attività, ossia quello della difesa e della promozione della reputazione aziendale, per cui la presenza sul Web sta diventando il fattore di punta (essendo l'unico in grado di aggiornare quotidianamente l'identità del brand).

Alice Brignani – LDB Advertising

1. Attualmente siamo 2 community manager in agenzia e ci occupiamo di tutta la parte operativa che riguarda i clienti (piano editoriale, report, campagne, digital PR, CRM). È quindi un carico di lavoro molto ampio che l'agenzia ha avuto necessità di affidare a due persone perché facessero solo questo.
2. Mi occupo di tutta la parte operativa e gestione dei canali social. Ho un coordinatore che si occupa di coordinare il lavoro mio e dell'altro community manager. Sopra di noi c'è poi un responsabile web che oltre a seguire il nostro lavoro si occupa anche e soprattutto delle risorse web (grafici e sviluppatori).
3. Come dicevo, cerco di svolgere prima di tutto i compiti più operativi per poi dedicarmi alle attività più complesse come la stesura di report, piano editoriali, attività collaterali e punti della situazione sull'andamento delle pagine e della strategia.
4. Loro sanno che io mi occupo delle pagine Facebook dei clienti ma cerco di far capire loro che gestisco anche le conversazioni sui canali (compreso Twitter, Instagram eccetera), le strategie, le eventuali problematiche di comunicazione.
5. Si tratta per lo più dei clienti, coi quali ho spesso una relazione diretta per quanto riguarda il coordinamento e l'approvazione dei contenuti.
6. Nella nostra agenzia non viene fatta una valutazione del lavoro, se non quando si tratta di rinnovare il contratto.

Alessio Baù- Agenzia Hagakure

Per quanto mi riguarda sono un libero professionista. Con HAGAKURE ho un rapporto di collaborazione che prosegue dal 2009. Negli ultimi anni la collaborazione si è sviluppata soprattutto sul fronte dei progetti politico-istituzionali. Attualmente sono nel team social media che si occupa del Comune di Milano; il mio ruolo in particolare è quello di responsabile dei contenuti. Siamo in tre: la responsabile del progetto, il sottoscritto e una figura junior. Lavoriamo a stretto contatto.

1. Nasce dal desiderio dell'attuale Amministrazione comunale di sviluppare la presenza del Comune sui social media, per ascoltare, dialogare e comunicare con i cittadini negli spazi in rete dove i cittadini sono già presenti quotidianamente, come Facebook e Twitter.
2.
3. Il lavoro si sviluppa in stretta collaborazione con l'ufficio stampa dell'ente, con il coinvolgimento, quando necessario, su specifiche questioni, dei diversi settori. L'attività principale del Community Manager è, in questo caso, quella di raccogliere commenti, domande e critiche dei cittadini, per gestirle, affrontarle, risolvere, molto spesso dopo un confronto interno. I cittadini

usano il canale per interfacciarsi con la PA e per questo è richiesta massima attenzione nel separare ciò che è possibile gestire attraverso una conversazione online (informazioni, news, pareri, idee, chiarimenti...) e ciò che invece richiede, per ragioni di privacy, amministrative, ecc, l'intervento di strutture a questo preposte (pensiamo, a titolo di esempio, alle denunce alla Polizia Locale). Sul fronte del Content Management, invece, si lavora per comunicare, ogni giorno, ciò che fanno l'ente e i suoi Amministratori, dando visibilità a tante attività che spesso non fanno notizia sui media tradizionali ma sono utili, interessanti e informative per la community di riferimento, cioè i cittadini. È richiesta un'ottima capacità di sintesi e di "content curation", a fronte di una struttura complessa come quella di un Comune. Il Community Manager e il Content Manager lavorano a stretto contatto.

4. Attraverso l'esperienza quotidiana. La PA anche prima dell'avvento dei social media ha sempre adottato strumenti di ascolto e interazione col cittadino (sportello reclami, infoline, ecc.). Si tratta di portare la stessa volontà di dialogo su piattaforme certo diverse ma che diventano utili per migliorare i servizi e la percezione stessa dell'ente da parte del pubblico, se usati con puntualità, buon senso, rispetto delle regole e, quando possibile, creatività.
5. Vi sono, nello specifico ambito PA, alcune ricerche nazionali (es. Blogmeter, "Social media e PA") che permettono di riconoscere la qualità del lavoro degli enti nei social media in un'ottica comparativa, che sicuramente valorizza i successi e gli spazi di miglioramento.

Lorena Valenti – New Holland

1. Come nasce la figura del Community Manager nell'organizzazione LV: La necessità di un community manager nasce nel omento in cui l'azienda capisce quanto sia importante cominciare a presidiare ufficialmente canali e piattaforme fino al 2008 non sperimentati, ma dove gli utneti parlavano del brand.
2. Quali attributi, ruoli, dipendenze gerarchiche LV: In qualità di Community Manager per gli account Globali riporto direttamente al Global Brand Marketing & Communications Director
3. Organizzazione delle attività e vita quotidiana LV: Essere responsabile della community che interagisce con i
4. Come spieghi agli altri dell'organizzazione il tuo lavoro LV: In pareloe semplici dico che sono la responsabile dei Social Media per New Holland Agriculture, penso sia riduttivo ma efficace con interlocutori non ancora avvezzi a questo tipo di comunicazione
5. Relazioni con altri interlocutori LV: ICT, Customer care sono i due principali dipartimenti con cui interagisco

6. Valutazione del lavoro e riconoscimenti LV: La Valutazione del lavoro è inquadrata all'interno del sistema di valutazione aziendale dei dipendenti CNH Industrial. Ovviamente le unità di misura sono l'aumento della Fan Base, reach, Fan advocacy e partnership sviluppate grazie al Digital PR

Cristina Simone – Free Lance

Sono freelance, m'interfaccio con diverse figure all'interno dell'azienda in base al cliente. Per alcuni clienti m'interfaccio con un unico referente, con altri clienti ci sono diverse figure come sviluppatori, grafici, ecc. Dipende molto dalla grandezza e da quanto è strutturata l'organizzazione. Con molti clienti faccio update settimanali via skype, con altri abbiamo riunioni periodiche in cui valutiamo l'andamento del lavoro. A livello di organizzazione del lavoro: aggiornamento quotidiano dei social, cura delle community sui vari social e poi settimanalmente stesura del piano editoriale e mensilmente i report.

6.4.3 Il punto di vista dell'organizzazione

Abbiamo chiesto ad alcuni manager e referenti nel mondo delle professioni del web il loro punto di vista sul community manager.

La definizione della professione, le qualità principali del community manager, la sua formazione ideale, il suo naturale sbocco professionale e come può essere raccontata la figura del community manager a chi non ne sa nulla.

Le caratteristiche espresse dai community manager si rilevano anche nel pensiero di chi li gestisce. Viene fuori la formazione umanistica, la passione per il lavoro, la difficoltà a volte di spiegare ai clienti chi è il community manager e a che serve.

Andrea Pia – General Manager H-art

Definizione di Community Manager. Il community manager gestisce la community del brand nel solco degli obiettivi di marketing e comunicazione definiti con il cliente/brand stesso.

Si occupa sia della gestione e creazione dei contenuti, che della moderazione e gestione delle interazioni all'interno della community. È il mediatore tra la community ed il Brand ed opera per facilitare la presenza del Brand sui media sociali.

Qualità principali del Community Manager. Una grande passione per il social media marketing. Esperienza nel muoversi negli ambienti social (Twitter, Facebook, Google+, Pinterest, LinkedIn, etc). Forti skill di comunicazione sia nel mondo online che offline. Empatia con il loro pubblico di riferimento. Dedizione al lavoro. Proattività nel condividere e discutere le informazioni. Skill di

copywriting creativo. Conoscenza eccellente dell'italiano scritto/parlato e buona dell'inglese. Curiosità e costante aggiornamento rispetto alle evoluzioni del digital. Sensibilità estetica per il visual. Passione per il Brand. Attitudini nell'analizzare ed interpretare dati ed analytics.

Il suo percorso professionale ideale. Laurea in marketing e comunicazione o simile. Precedenti esperienze in attività di tipo editoriale, creativo, di design. Conoscenza di lingue. Gestione di community on/offline di qualsiasi tipo. Passione per singoli topic editoriali (moda, viaggi, elettronica di consumo..). Esperienza di foto e video shooting.

I suoi naturali sbocchi di crescita professionale. Gestione di community on/offline lato cliente oppure lato agenzia di comunicazione digital. Nei campi della comunicazione privata, pubblica, politica e sociale.

Come spiegheresti a chi non è del settore la figura del Community Manager. È la faccia del Brand sui mezzi digitali, e spesso anche al di fuori di essi. È il primo ricettore di consigli e critiche da parte degli utenti finali.

Giampaolo Colletti – Founder di wwwworkers

Definizione di Community Manager: è un traduttore digitale di istanze anche analogico, è un content curator e storyteller: quindi sa un lato assembla e aggrega in ottica verticale e dall'altro diventa un cantastorie valorizzando l'anima emozionale, con una multimedialità che fa emergere l'uso di strumenti multimediali (foto, video, social)

Qualità principali del Community Manager. Ascolto e presidio. Oggi una buona community aziendale, che sempre più spesso nasce da ambienti digitali multimediali dove il video la fa da padrone, deve presupporre un'azione preparatoria seriale, costante, autentica con il target interno dell'azienda. Io chiamo queste azioni ascolto e “patto dei forti”, ovvero la creazione di una comunità forte interna con ambasciatori della vision dell'azienda. Le migliori realtà aziendali, non necessariamente multinazionali, hanno compreso questa importanza strategico di allineamento dei valori interni / esterni, anche proprio per l'accrescimento del business. I nuovi strumenti digitali, mobili, liquidi, pervasivi, hanno enormemente accelerato questa esigenza, ma di fatto costituiscono anche un potenziale per mettere in atto politiche di questo tipo.

Il suo percorso professionale ideale: tra aziende e agenzie, e poi con molti competenze raccolte attraverso piattaforme create in proprio, idee messe in rete e condivise con la comunità digitale. Io credo che la chiave sia l'ascolto, presidiando di fatto le conversazioni e incentivando/orientando alcuni elementi che si ritengono chiave. Ecco perché la gestione di una community non è una

scienza esatta: presuppone un susseguirsi di flussi comunicativi che evolvono a seconda dello “stream” conversazionale. Il buon community manager deve saper “leggere” questi stream e intervenire in tempi celeri – l’importanza del feedback ha ridotto di fatto i tempi di risposta – con una posizione chiara, autentica, rispettosa e soprattutto coerente con l’azienda, la sua vision e la sua community.

I suoi naturali sbocchi di crescita professionale. Certamente un domani la direzione comunicazione di una grande azienda, perché l’uso dei social e il dialogo abile e disinvolto con le community online sarà centrale. I trend che ho respirato hanno a che fare con una maggiore verticalizzazione dell’offerta, una segmentazione tematica che di fatto sta generando anche community e micro-community ad alto impatto valoriale ma anche con numeri più esigui, con strutture più snelle. E poi la moltiplicazione di supporti di fruizione mobili – dagli smartphone ai tablet – sta accelerando il processo di frammentazione delle informazioni, sempre più snack. Questo comporta una sintesi che spesso però è foriera di fraintendimenti e interpretazioni contrastanti.

Come spiegheresti a chi non è del settore la figura del Community Manager. Impresa ardua: il community manager è un cantastorie moderno, inserito in un ecosistema digitale complesso che conosce e che presidia, ma che non condiziona.

Pasquale Popolizio, IWA Italia

Definizione di Community Manager. Riprendo la definizione sintetica e la missione del Community Manager indicata dal documento “Scheda profilo WSP-G3-001 “Community Manager” G3 Web Skills Profiles - versione 1.0 Generation 3 European ICT Professional Profiles”

<http://www.skillprofiles.eu/stable/g3/profiles/WSP-G3-001.pdf>

pubblicato il 14 febbraio del 2013 dal Gruppo Web Skills Profiles:

Figura professionale del settore Marketing & Comunicazione digitale che si occupa di gestire comunità virtuali. Il Community Manager crea e contribuisce a potenziare le relazioni tra i membri di una comunità virtuale e tra questa e l’organizzazione committente, con una comunicazione efficace all’interno del gruppo; in particolare promuove, controlla, analizza e valuta le conversazioni che si svolgono sulle varie risorse Web (siti Web, blog, social network). Costruisce e gestisce la relazione con gli stakeholder online. Può lavorare come free-lance, per agenzie specializzate di Web marketing o all’interno di un’organizzazione. In quest’ultimo caso, nel linguaggio anglosassone, viene spesso utilizzato anche il termine Internal Community Manager. È riconosciuto anche come Web Community Manager.

Qualità principali del Community Manager. Come tutti i professionisti che lavorano nel settore della comunicazione e del Web, il Community Manager è attento a tutto ciò che lo circonda; curioso e aperto al confronto, in pratica un gran comunicatore! È creativo e paziente, controlla le conversazioni che lo riguardano e pianifica la sua attività.

Il suo percorso professionale ideale. Una laurea in materie umanistiche o in comunicazione di sicura aiuta. Deve studiare molto ed essere sempre aggiornato su tutti social network e sulle tecnologie. Penso inoltre che un ottimo professionista della comunicazione debba sempre fare pratica sul proprio branding personale e professionale con strategie ed attività per il proprio business; solo chi vive sulla propria pelle alcune esperienze potrà efficacemente adoperarsi per organizzazioni più o meno complesse.

I suoi naturali sbocchi di crescita professionale. Come accennavo prima, dopo una naturale gavetta lavorando sulla propria presenza sulla Rete, il Community Manager, come tutti i bravi comunicatori, può e deve iniziare da piccole realtà per poi ipotizzare e pensare di lavorare su grandi progetti e organizzazioni; in questo settore l'esperienza è un elemento decisivo.

Come spiegheresti a chi non è del settore la figura del Community Manager. Il Community Manager lavora sulla Rete Internet ed il Web per aiutare le aziende, le organizzazioni e i professionisti a conversare con il proprio pubblico utilizzando strumenti, come Facebook, Twitter o YouTube, in modo professionale. È un comunicatore, un esperto di comunità virtuali e delle modalità con le quali queste possono essere gestite al fine di raggiungere gli obiettivi di comunicazione individuati dal marketing aziendale.

CAPITOLO SETTIMO
Conclusioni - Il lavoro che sono

7.1 Prime conclusioni

7.2 Verso i nuovi concetti di identità, potere e motivazione professionale

7.3 Dedicato all'organizzazione e al professionista

*Modern methods of
production have
given us the possibility of
ease and security; we
have chosen, instead,
to have overwork for some
and starvation for others.
Hitherto we have continued to
be as energetic as we were
before there were machines; in
this we have been foolish, but
there is no reason to go on
being foolish forever.*

Bertrand Russell, In Praise of Idleness, 1932

7.1 Prime conclusioni

Bertrand Russell probabilmente non era un appassionato ammiratore del lavoro, già nel 1932 aveva sostenuto che quattro ore di lavoro al giorno fossero sufficienti per un individuo medio purché il lavoro svolto fosse ben diretto.

Le macchine che avevano liberato l'uomo dal lavoro fisico e, che, in un certo senso, delimitavano il tempo di vita dal tempo di lavoro delle persone, avevano dei compiti ben precisi e non interferivano minimamente con la flessibilità dell'azione umana.

Alla liberazione di gran parte del lavoro fisico, avvenuta con l'automatizzazione dei processi lavorativi, non corrisponde una liberazione del lavoro intellettuale e creativo perché è la categoria concettuale di lavoro che è radicalmente mutata.

Il lavoro non è più fatica, né fisica né psichica, può essere gioco e divertimento, autorealizzazione personale, o soddisfazioni che neanche si sapeva di cercare.

Il nostro community manager è l'espressione del nuovo concetto di lavoro in questo senso.

Si potrebbero usare indifferentemente le espressioni: "lavora a ciclo continuo" o "non lavora affatto". Il confine tra il momento in cui si inizia a lavorare o si smette di farlo è molto spesso di difficile rilevazione.

Riprendendo i nostri punti di osservazione, citati all'inizio del capitolo precedente, possiamo iniziare a tracciare alcune conclusioni.

1. La collocazione: funzionale, di organizzazione di appartenenza, di settore

L'essere dipendente da una struttura, privata o pubblica, può essere indice di differenziazione da chi questo mestiere lo fa, o si avvia a farlo, da free lance. Il free lance è un professionista a tutto tondo che si propone in veste e luoghi diversi, con i suoi attrezzi del mestiere, che hanno una connotazione ben precisa da un punto di vista tecnico e sociale, ovvero, tecnologie 2.0 e reputazione sulla rete.

2. La gerarchia: la collocazione all'interno delle organizzazioni

Nel caso di community manager appartenenti alle categoria interno/dipendente esistono diverse possibili collocazioni organizzative. La più diffusa è quella del Social Media Management/Strategist. Nel caso dei free lance il datore di lavoro è plurimo, generalmente lavora per contratti su dei progetti specifici come tutti i liberi professionisti. La reputazione sulla rete diventa la valutazione più importante del suo operato e il suo biglietto da visita.

3. Il network esterno: la rete dei community manager e le associazioni

I network esterni sono parte integrante della professione, sia per la fase del recruiting, che della visibilità e reputation, che sono la base essenziale dello sviluppo della professione. Il curriculum di un community manager si chiama "web reputation".

4. La tecnologia/ i tools 2.0

Si è notato nel corso dell'ultimo decennio, uno spostamento significativo dal linguaggio e- di electronic (e-mail; e-competence – che fa pensare a una sottesa cultura *technology driven*) a quello i- (i-phone, i Pad – tipico del linguaggio 2.0 dei social media *human driven*). 2.0 significa social, la tecnologia diventa "umana", è embedded nel professionista, il quale non si accorge di usarla perché fa parte ormai del suo genoma.

5. Il quotidiano/ la routine

Il vissuto quotidiano del community manager ha a che fare con la totale confusione di quello che un tempo si chiamava "tempo di vita" e "tempo di lavoro". Il Community Manager è sempre connesso. La tecnologia e i network umani fanno parte del sé.

Il community manager non si ferma mai. La passione si lo afferra, ma le emergenze lo stancano.

6. La cultura/i valori

Le professioni del web, quindi anche i nostri community manager, sembrano essere “beta permanente”, un po’ come la tecnologia che li abilita alla professione.

La loro cultura tecnologica è però abbinata al bisogno sociale emergente e al desiderio individuale di poter essere creativi, di dare libertà al bisogno di espressione e di condivisione. “Condivisione” è stata la parola più usata nelle interviste, insieme a “passione” per la propria community. La professione si presenta, per utilizzare una metafora marina, più “surf” e meno “diving”, espressione di privilegio della velocità a discapito della profondità.

7. Le strategie di visibilità: presentazione e reputazione

La cura dell’immagine on line sembra essere la base quotidiana del community manager. Gli strumenti social di base per la professione rappresentano l’algoritmo principale su cui si basa la reputazione stessa della persona in rete. I confini tra personale e pubblico si abbattano in virtù della coerenza con la trasparenza, base di credibilità di qualsiasi brand. Per lavorare su un brand, i professionisti sperimentano prima su sé stessi.

8. Il senso di appartenenza

La comunità dei community manager è per sua stessa definizione parte consistente del suo patrimonio esperienziale. Il senso di appartenenza a un gruppo professionale sembra molto alto e addirittura determinante nell’esercizio del ruolo. C’è molta condivisione tra community manager, esiste uno scambio generoso superiore a quello esistente nei lavori tradizionali che conosciamo dell’impresa, dove conosciamo l’atteggiamento esclusivo nella detenzione di certe informazioni.

Non stupisce la totale assenza, nel loro vissuto, delle associazioni professionali o sindacali. Forse è troppo presto per parlarne o forse non esiste in questo gruppo, per assenza di interesse, una cultura di classe.

9. La valutazione e i riconoscimenti da sé e dagli altri

L’autovalutazione e la valutazione dei committenti/clienti va considerata alla luce di fenomeni valoriali (economici e simbolici) non sempre più calcolabili quantitativamente. Il valore del capitale è sempre più sociale, e in questo l’aggiunta che dà il community manager ai processi di lavoro è enorme, e andrebbe ricalcolato in termini economici classici.

10. L'evoluzione della professione

L'evoluzione in termini di riconoscimento culturale e legittimazione sociale va considerata per comprendere la robustezza della professione attuale e futura.

Alla luce del percorso teorico descritto nei capitoli precedenti, in particolare il terzo e il quarto capitolo, ritengo di dover sottolineare alcuni passaggi:

1. In relazione ai concetti barleriani di *commodification/dono*¹⁴⁰ va messo in luce la dimensione di piacere/motivazione come strategia consapevole in termini di reward. Ma è la legittimazione economica che, come spesso accade, a definirne il ruolo riconosciuto per sé e socialmente. Qui è utile far riferimento al concetto di "prosumption" di Ritzer e Jurgenson¹⁴¹ che mette in luce il cambiamento strutturale nei concetti di produzione e consumo nel modello capitalista. Nell'era degli user generated content è più giusto parlare di prosumtion (production + consumption).
2. In relazione al concetto di *Non relational/Relational*, ripresi da Barley nella sua analisi per studiare il mestiere dei tecnici¹⁴², l'aspetto non relazionale del ruolo risiede nell'expertise tecnologica, che ne qualifica l'aspetto relazionale attraverso le interazioni sociali in rete.

Non è stato possibile utilizzare il metodo etnografico, come abbiamo visto essere alla base degli studi sia di Barley che di Leonardi. Il mestiere del community manager ha delle caratteristiche di "distribuzione" nel tempo e nello spazio che non ne rendevano possibile l'osservazione partecipata. Per questo si è scelto di usare il metodo tipico dello stesso strumento di lavoro quotidiano del community manager, le interviste on line, pur riconoscendone i limiti.

Il modello teorico dell'imbrication proposto da Leonardi¹⁴³ permette di leggere l'intreccio inestricabile tra lo human agency e il material agency alla base della professione del community manager.

7.2 *Verso i nuovi concetti di identità, potere e motivazione professionale*

"A new study by Millennial Branding, of 4 million Gen-Y Facebook profiles from Identified.com's database of 50 million, uncovers that Gen-Y (ages 18 to 29) is inadvertently using their profiles as an extension of their professional personality, even though they are socializing with family and friends. 64% of Gen-Y fails to list their

¹⁴⁰ Nelsen B. e Barley S., *For love or money*, 1997, cit., descritto nel capitolo terzo

¹⁴¹ Ritzer G. e Jurgenson N., *Production, Consumption, Prosumption: the nature of capitalism in the age of the digital prosumer*, Journal of Consumer Culture, 10:13, 2010

¹⁴² Barley S.R., *The alignment of technology and structure*, 1990, cit. el capitol terzo

¹⁴³ Leonardi P., *When flexible routines meet flexible technologies*, 2011, cit. descritto nel capitolo quarto

employer on their profiles, yet they add an average of 16 co-workers each to their 'friend'group."

Quanto di recente apparso sul *The Washington Post* mette in luce un aspetto molto importante e spesso trascurato: l'identità professionale.

Usare i propri profili personali come un'estensione delle personalità professionali è una pratica sempre più frequente: per fare l'esempio americano, 4 milioni di giovani su 50 agiscono inconsapevolmente in questo modo.

Cosa succede quando il luogo di lavoro – che diventa il cyberspazio – non è più identificabile in una sede fisica precisa? Cosa succede quando le note categorie di *tempo di lavoro e tempo di non lavoro* si confondono? Cosa succede quando gli strumenti di lavoro, nel caso specifico le tecnologie 2.0, vengono vissuti dal professionista non più come fenomeni, ma sempre più come fatti "ontologici" nella sua vita? Forse succede quello che si può intravedere esplorando il lavoro dei nuovi professionisti del web, come il community manager.

La nostra è stata una ricerca esplorativa, quindi molto occorre studiare per capire i nuovi paradigmi con cui dobbiamo confrontarci nel mondo del lavoro che cambia.

Tra i tanti aspetti possibili, di certo sarà utile indagare su: identità, potere e motivazione.

1. Dal "lavoro che svolgo" al "lavoro che sono": la nuova identità

Il modo di studiare il lavoro, e le professioni in particolare, ci ha posto finora di fronte a un modello teso a "separare" i fenomeni al fine di circoscriverli e definirli in un contesto, in un oggetto, in una serie di attributi.

Nonostante la metodologia della ricerca non possa rinunciare a questa acquisizione, lo studio delle nuove professioni del web lascia intravedere una nuova possibilità che potrebbe cambiare - migliorandolo in termini esplicativi - il modello attraverso cui identifichiamo e definiamo una professione.

Riprendendo il modello proposto da Ollier-Malaterre, Rothbard and Berg¹⁴⁴ a proposito dei confini identitari di integrazione e separazione tra le identità professionali e quelle personali, possiamo rileggere il vissuto, raccontatoci dai community manager, al fine di trarne delle indicazioni utili a leggere i nuovi modelli di istituzionalizzazione e legittimazione della professione. Tali confini si individuano innanzitutto nei:

- Confini spaziali. Il community manager non vive in un luogo preciso, vive nel cyberspazio o nei luoghi dove si pensa la community stia. E' il caso dei

¹⁴⁴ Ollier-Malaterre, Rothbard and Berg, *When worlds collide in cyberspace: how boundary work in online social networks impacts professional relationships*, in *Academy of Management review*, Vo. 38, n. 4, October 2013

community manager interni alle aziende ad esempio. L'unità di tempo e di luogo che le aziende tutt'ora richiedono, incuranti delle istanze sociali mutate radicalmente, impone che il community manager sia inquadrato gerarchicamente in azienda in termini di luoghi e di uffici. In maniera radicalmente diversa dal free lance che vive connesso con i suoi device e ha maggiore abilità di osservare il mondo reale.

- Confini temporali. La dimensione del tempo muta radicalmente nella testa del community manager. Il confine tra tempo di vita privato e tempo di vita pubblico è quasi totalmente confuso in nome della connessione "anytime anywhere".

2. La tecnologia incorporata nell'azione: il nuovo potere

Il ruolo di hub del community manager tra il brand che rappresenta e gli stakeholders esterni lo mette di fronte alla gestione di un potere spesso sottovalutato dalle organizzazioni.

Il brand di sé stesso è usato dal community manager come modello di lavoro per i brand che rappresenta in rete. La tecnologia, "imbricata" nell'azione soggettiva, offre al community manager la possibilità di un nuovo esercizio del potere. Il potere dato dalla conoscenza degli strumenti 2.0 tipico del nativo digitale.

3. La passione come nuova motivazione al lavoro?

Il concetto stesso di motivazione alla base di qualsiasi professione strutturata cambia aspetto nel caso dei professionisti del web. Sembrerebbe assumere una maggiore connotazione di autoreferenzialità. Il passaggio dalla motivazione all'auto-motivazione, tanto ricercato dalle aziende, in quanto non sono più capaci di motivare le persone, sembra diventare una realtà *embedded* nell'esercizio della professione del community manager. E lascia intravedere la riflessione che le strutture organizzative, nate per agevolare la produzione di valore, nel caso della produzione di ideazione e progetti, attività in parte delegati al community manager, non faccia più bene il suo mestiere.

La passione, primo step per automotivarsi e creare, viene fuori dal senso di libertà di appartenere a sé stessi e alla propria capacità di conoscenza della realtà, quella vera che vive anche fuori dalle strutture organizzate.

7.3 Dedicato all'organizzazione e al professionista.

Le aziende sembrano aver perso l'abilità di leggere i contesti esterni, la società, e quindi i bisogni reali dei suoi clienti e stakeholder, dei quali però ha bisogno per sopravvivere.

Causa di ciò è l'assurda e irrinunciabile rigidità acquisita nei tempi lontani dai modelli imposti dalle rivoluzioni industriali e mai esaurite nel tempo. La gerarchia e l'autorità, tipiche dei ruoli disegnati negli organigrammi, però, non riescono ad azzerare il bisogno crescente delle aziende di competenze nuove per comprendere il mondo. Il rigore della struttura non riesce a far sbocciare il nuovo.

Tuttavia, le imprese, per non invecchiare troppo e morire, hanno bisogno di nuove figure professionali, tipo il community manager, capaci di facilitare il processo di comprensione di quanto accade fuori nella società, non solo per stare al passo con i tempi, ma anche perché è nella società che risiede il suo cliente, motivo della sua esistenza.

Ma a nulla potrà il community manager, o i suoi altri possibili partner di cultura digitale, giovane e fresca, se verrà inserito nella restrizione autoritaria e gerarchica tipica dei ruoli delle aziende. A quel punto il community manager smette di svolgere la funzione per cui è nato e non sarà più utile all'azienda come interprete della società.

In azienda il community manager raggiungerà i tanto ambiti obiettivi di comprendere il mondo e produrre innovazione solo nella misura in cui gli sarà offerta la possibilità di uscire dai ruoli e dalle strutture e sarà messo in grado di esprimere sé stesso, la sua creatività, le sue letture franche del mondo così come lo vive e lo vede. In caso contrario il suo ruolo si azzerà. Diventa inutile.

Dal punto di vista della persona professionista siamo davvero di fronte ad un fenomeno senza precedenti: l'opportunità per i nativi digitali di insegnare ai nativi analogici come va il mondo.

Oggi sono indispensabili. E contrariamente a quanto si pensava, qualche anno fa, circa il fatto che il futuro per trovare lavoro fosse riservato solo ai bravi ingegneri, esperti di tecnologie e algoritmi, oggi, il cultore di scienze umane prende il sopravvento.

Penso ai tanti giovani che amano studiare la Sociologia, la Psicologia, le Scienze della Comunicazione e alle mille volte che si saranno sentiti dire "si interessante ma poi non avrai sbocchi professionali".

Non è più così.

La produzione di valore di cui sembra aver bisogno questa società oggi passa attraverso la cultura e la comprensione delle persone, delle loro relazioni, del nuovo capitale intellettuale ed emotivo.

La rivincita delle scienze umane si potrebbe dire, scienze più adatte ad interpretare il complesso sistema di regole ed emozioni che è il mondo del

lavoro. Senza aver più paura della tecnologia, è ben “imbricata” dentro di noi in un processo costante e leggero di cui non ci accorgiamo più.

Forza community manager!

E' una gran fortuna

*E' una gran fortuna
non sapere esattamente
in che mondo si vive.*

*Bisognerebbe
esistere molto a lungo,
decisamente più a lungo
del mondo stesso.*

*Conoscere altri mondi,
non fosse che per un confronto.*

*Elevarsi al di sopra del corpo
Che non sa fare nulla così bene
come limitare
e creare difficoltà.*

*Nell'interesse della ricerca,
chiarezza della visione
e di conclusioni definitive,
trascendere il tempo
dove ogni cosa corre e turbina.*

*Da questa prospettiva,
addio per sempre
particolari ed episodi!*

*Contare i giorni della settimana
dovrebbe sembrare
un'attività priva di senso,
imbucare una lettera
una stupida ragazzata,*

*la scritta "Non calpestare le aiuole"
una scritta folle.*

da La fine e l'inizio, 1993,

Wisława Szymborska, Premio Nobel per la Letteratura nel 1996

BIBLIOGRAFIA

Abbott A., *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*, The University of Chicago Press, 1988.

Accornero A., *Il mondo della produzione*, il Mulino, Bologna, 1994.

Anderson C., *Free: How Today's Smartest Businesses Profit by Giving Something for Nothing*, Hyperion, New York, 2009.

Anderson C., *Makers, the new industrial revolution*, Crown Publishing Group, New York, 2012.

Anderson C., *The long tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, Hyperion, New York, 2006.

Arata G., *#FacebookPA 2013 Quanti sono e cosa fanno gli enti locali italiani su Facebook* [versione 1.0] Disponibile online su: <http://goo.gl/b4WgW> [Dati aggiornati al 23 Giugno 2013] Nexa Center POLITO.

Architecture_of_the_World_Wide_Web_Volume_One,
<http://www.w3.org/TR/webarch/>

Arvidsson A. e Giordano A., *Societing reloaded*, Egea, 2013.

Barad, K., *Meeting the universe halfway: Realism and social constructivism without contradiction*. In L. Hankinson & J. Nelson (Eds.), *Feminism, science, and the philosophy of science*, Dordrecht, Holland: Kluwer Press. 1996, pp. 161-194.

Barley S.R., & Tolbert P.S., *Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution*, Cornell University
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/130/>

Barley S.R., Kunda G., *Bringing work back in*, *Organizational science*, vol.12, n.1, 2001, pp.76-92

Barley S.R., *Technicians in the workplace: ethnographic evidence for bringing work into organizational studies*. 1996.

Barley S.R., *Technology as an occasion for structuring: evidence from observation of CT scanner and the social order of radiology departments*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, 1986, pp.78-108.

Barley S.R., *Technology, power, and the social organization of work*. *Res. Soc. Organ.* 6 33–80, 1988.

Barley S.R., *The alignment of technology and structure through roles and networks*, Administrative Science Quarterly, vol. 35, n.1, March 1990, pp. 61-103.

Barley, S.R., *The professional, the semiprofessional and the machine: The social implications of computer-based imaging in radiology*. Unpublished doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology, 1984.

Bell D., *The coming of post industrial society: a venture in social forecasting*, Basic, New York, 1973.

Bell D., *The Social Framework of the Information Society*, in: Forester, T. (ed): *The Microelectronics Revolution: The Complete Guide to the New Technology and Its Impact on Society* MIT Press, Cambridge, Mass., 1980.

Benkler Y., *The Wealth of Networks - How Social Production Transforms Markets and Freedom*, copy @ www.benkler.org.

Bill Jensen, *Work 2.0, ten years report*, 2012. www.simplerwork.com
blog: unozerouno.wordpress.com

Boyd D.M. e Ellison N.B., *Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship* Journal of Computer-Mediated Communication 13, 2008, 210–230.

Braverman H., *Labor and monopoly Capital: the degradation of work in the twentieth century*, Monthly Review Press, New York, 1974.

Butera F., Bagnara S., Cesaria R., Di Guardo, S., *Knowledge Working. Lavoro, lavoratori, società della conoscenza*, Mondadori Università, Milano, 2008.

Butera F., *Dalle occupazioni industriali alle nuove professioni*, Franco Angeli, Milano, 1988.

Carr N., *IT doesn't matter*, Harvard Business Review, May 2003.

Carr N., *The big switch: rewiring the Word from Edison to Google*, W.W. Norton, 2008.

Carr N., *The swallow: what the internet is doing to our brains*, Norton &C., New York, 2011.

Carrier J., *Gift commodities and social relations: a Maussian view of Exchange*, Sociological Forum, 6, 1991, p. 119-136

Carr-Saunders, *Professions: their organization and place in society*, The Clarendon Press, Oxford, 1928.

Castels M. *The rise of the network society*, Blackwel Pub., 1996, ed. 2000.

Castels M., *A Network Theory of Power*, International Journal of Communication 5, 2011, 773–787

Castels M., *The power of identity*, Wiley Blackwel Pub., 2010.

CEN “European e-Competence Framework version 2.0 - CWA Part II: User guidelines for the application of the European e-Competence Framework 2.0” [CEN-03].

CEN, *European ICT Skills Meta-Framework*, 2006.

Ciborra C., *Imbrication of representations: risks and digital technologies*, Journal of Management Studies, vol. 46:6, 2006, pp. 1339-1356.

Coleman, J. S., *Social capital in the creation of human capital*. American Journal of Sociology, 1988, pp. 95–120.

Compte A., *Considerations philosophiques sur le sciences et les savant*, Leroux éd., 1883.

Daniel Bell D., *The post industrial society*, 1975.

De Masi D. (a cura di), *L'avvento post-industriale*, Franco Angeli, 1985

De Masi D. (a cura di), *L'emozione e la regola*, Laterza 1989.

De Masi D., *La fantasia e la concretezza*, Rizzoli, 2005.

De Masi D., *Meta Mundi*, Rizzoli, 2014.

Dellarocas C., *The Digitalization of Word-of-Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms*. MIT Sloan Working Paper No. 4296-03., 2003. <http://ssrn.com/abstract=393042> or doi:10.2139/ssrn.393042

Di Guardo S., *Il lavoro della conoscenza: uno studio empirico e un modello di progettazione*, Tesi di Dottorato di Ricerca in Società dell'Informazione, Università degli Studi di Milano Bicocca, 2011.

Durkheim E., *De la division du travail social*, 1902

Etzioni A., *Modern Organizations*, 1964

Florida R., *The rise of creative class*, 2002

G3 Web Skills Profiles - versione 1.0 - Generation 3 European ICT Professional Profiles”, specifica ufficiale del 14 febbraio 2013” [WSPG3-03].

G3 Web Skills Profiles Generation 3 European ICT Professional Profiles Documento introduttivo e profilo Community manager vers. 1.0 2012-09-13

- Galbraith J.K., *The new industrial state*, 1967, ed. Italiana Einaudi, Torino, 1968.
- Galton, F., "Vox Populi", *Nature*, March 7, 1907.
- Gibson J.J., *The ecological approach to visual perception*, Mahwah New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1986
- Giddens A., *Central problems in social theory*, Berkeley, University of California Press, 1979.
- Giddens A., *New Rules of sociological method*, London, Hutchinson, 1976.
- Giddens A., *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge: Polity Press, 1984.
- Goffman E., *Behavior in Public Places: Notes on the Social Organization of Gatherings*, Glencoe: The Free Press, 1963.
- Goffman E., *The interaction order*, American Sociological Association, 1982, Presidential Address.
- Goffman E., *The Presentation of Self in Everyday Life*, 1959.
- Granovetter M., *The Strength of Weak Ties*, American Journal of Sociology, Vol. 78, No. 6., May 1973, pp 1360-1380.
- Greenwood E., *Attributes of a profession*, Social work, 2,n.3, July 1957.
- Hughes E. C., *Men and their work*, Collier-MacMillan Ltd., London, 1958.
<https://archive.org/stream/mentheirwork00hugh#page/n5/mode/2up>
- Leonardi P.M., *Theoretical foundations for the study of sociomateriality*, Information and Organization, 23, 2013.
- Leonardi P.M., *When flexible routines meet flexible technologies: affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies*, MIS Quarterly, vol. 35, n.1, pp 147-167, March 2011.
- Leonardi P.M., Barley S.R., *What's under construction here? Social action, materiality and power in constructivist studies of technology and organizing*, The Academy of Management Annals, vol 4, n. 1, 2010, p. 1-51.
- Leonardi P.M., Huysman M., Steinfield C., *Enterprise social media: definition, history and prospects for the study of social technologies in organizations*, in Journal of Computer Mediated Communication, n. 19, 2013, pp1-19.
- Leonardi P.M., *Theoretical foundation for the study of sociomateriality*, Information and Organization 23, 2013, pag. 59-76.

Leonardi, B. A. Nardi, & J. Kallinikos (Eds.), *Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World* (pp. 25-48). Oxford: Oxford University Press, 2012.

Leonardi, P.M., *Materiality, Sociomateriality, and Socio-Technical Systems: What Do These Terms Mean? How Are They Related? Do We Need Them?* In Leonardi, P. M., *Organizing technology: Toward a theory of socio-material imbrication*. Unpublished Doctoral Dissertation, Stanford University, 2007 (b).

Les community managers en France, Edition 2013, Enquête annuelle réalisée par RegionsJob et ANOV Agency Region Job, 2013.

Les Community managers en France, Témoignages #2: le community manager dans les entreprises françaises, 2013.

Lévy P., *L'intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*, Feltrinelli, 1996.

Mauss M., *The gift: the form and reason for exchange in archaic society*, London 1969.

McAfee A., *Enterprise 2.0 The Dawn of Emergent Collaboration*, MIT Sloan Management Review, Spring 2006, vol. 47 n.3

McAfee A., *Enterprise 2.0 The Dawn of Emergent Collaboration*, MIT Sloan Management Review, 2007.

McAfee A., *Enterprise 2.0, new collaborative tools for your organization's toughest challenger*, Harvard Business Press, 2009.

McAfee, A. 2006, "Enterprise 2.0, Version 2.0", disponibile in:
http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty_amcafee_v3/enterprise_20_version_20.

McAfee, A. 2006, "The impact of information technology (IT) on businesses and their leaders", in:
http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty_amcafee_v3/2008/04/.

McKinsey Quarterly, *Evolution of the networked enterprise*, 2013.

Mintzberg H., *The structuring of organizations*, Prentice Hall, New York, 1979.

Nadel S.F., *A theory of social structure*, Cohen and West, London, 1957.

Nelsen B.J., Barley S.R., *For love or money? Commodification and the construction of an occupational mandate*, Administrative Science Quarterly, v.42, 1997, pp.619-653.

Newman M., Barabási A.L., & Duncan J. Watts, *The Structure and Dynamics of Networks*, Princeton University Press, New Jersey, 2006.

Ollier-Malaterre, Rothbard and Berg, *When worlds collide in cyberspace: how boundary work in online social networks impacts professional relationships*, in *Academy of Management review*, Vo. 38, n. 4, October 2013.

Orlikowski W., Barley S.R., *Technology and Institution: what can research on Information Technology and Research on organizations learn from each other?* *MIS Quarterly*, vol.25, n.2, June 2001, p.145-165.

Orlikowski W., Robey D., *Information technology and the structuring of organization*, *Information system research* 2:2, June 1991.

Orlikowski W., *The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations*, Sloan School of Management, 1991.

Orlikowski W., *Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations*, *Organization Science*, Vol. 11, No. 4, July–August 2000, pp. 404–428.

Pais I., *La rete che lavora*, Egea, Milano, 2012.

Pareto V., *Cours d'Économie Politique Professé a l'Université de Lausanne*. Vol. I, 1896; Vol. II, 1897.

Parsons T., *The profession and social structure*, 1939.

Pavan F., *I social media nella Pubblica Amministrazione*,
blog: unozerouno.wordpress.com

Perrow C., *Framework for the Comparative Analysis of Organizations*, *American Sociological Review*, Vol. 32, No. 2, Apr. 1967, pp. 194-208.

Polanyi K. *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*, Boston, MA, Beacon Press, rist. 2001.

Poole, M. S., & DeSanctis, G. . *Understanding the use of group decision support systems: The theory of adaptive structuration*. In J. Fulk & C. Steinfield (Eds.), *Organizations and communication technology* (pp. 173-193). Newbury Park, CA: Sage., 1990.

Prandstraller G.P., (a cura di), *Le nuove professioni nel terziario*, Franco Angeli, Milano, 1994.

Rifkin J., *La terza rivoluzione industriale*, Mondadori, Milano, 2011.

Ritzer G. e Jurgenson N., *Production, Consumption, Prosumption: the nature of capitalism in the age of the digital prosumer*, *Journal of Consumer Culture*, 10:13, 2010.

Sennett R., *The Craftsman*, Yale University Press, New Haven & London (trad. it.: *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano, 2008).

Sensini F., *Piccola guida alle professioni del web nella PA*, Quaderni Forum PA, luglio 2012.

Smith R.S., Marx L., *Does technology drive history?*, The MIT Press, Cambridge, 1994.

Surowiecki, J., *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*. Doubleday, 2004.

Tapscott D. e Williams A.D., *Wikinomics: how mass collaboration change everything*, New York, 2006.

Tapscott D., *Winning with the enterprise 2.0*, The new Paradigm, 2006.

Taylor F., *The principles of scientific management*, Norton, New York, 1911.

Taylor J.R., *Toward a theory of imbrication and Organizational Communication*, The American Journal of Semiotics, vol. 17:2, 2001, pp 269-298.

Toffler A., *The Third Wave*, Bantam Book, 1980.

Touraine A., *La Production de la societe*, 1973.

Touraine A., *La società post-industriale*, Il Mulino, Bologna, 1974.

Treem J.W. e Leonardi P.M., "Social media use in organizations: exploring the affordances of visibility, editability, persistence and association", in *Communication Yearbook*, 36, 2013, 143-189.

Trist E.L., Higgin G.W., Murray H. and Pollock A.B., *Organizational Choice*, Tavistok, London, 1963.

Turing A.M., *Computing machinery and intelligence*. *Mind*, 59, 433-460, 1950.

Van Maanen J., Barley S.R., *Occupational Communities: culture and control in organization*, *Research in Organizational Behavior*, vol. 6, 1984.

Wasserman S. e Faust K., *Social network analysis: methods and application*, Cambridge University Press, 1994.

Weber M., *Il lavoro intellettuale come professione*, Einaudi,

Woodward J., *Management and technology*, HM Stationery Off., 1958.
WP3, 2010.

Zipf G.K., *Human Behaviour and the Principle of Least-Effort*. New York: Hafner, 1972.

Zuboff S., *In the age of smart machine*, Basic Books, New York, 1988.