



RELAZIONI COLLATERALI: IL GOVERNO DEI SOCIAL MEDIA NELLE ORGANIZZAZIONI

Publicato il 22 Marzo 2016 di Spagnoletti Paolo e Metallo Concetta

Categoria: [Tecnologia ed Innovazione Organizzativa](#)

I social media impongono un ripensamento dei modi tradizionali di comunicare in azienda, dando luogo ad un nuovo paradigma comunicativo in cui gli utenti generano e scambiano contenuti. L'articolo suggerisce ad imprenditori e manager possibili aree di intervento per la gestione della comunicazione interna mediata dagli strumenti social.

Introduzione

Tra i fenomeni tecnologici emersi negli ultimi anni, quello dei social media continua a porre le organizzazioni di fronte a diversi dilemmi sia di carattere strategico che operativo. Infatti un nuovo modo di comunicare, risultante dalla combinazione di strumenti digitali, reti sociali e contenuti generati spontaneamente dagli utenti, si è diffuso sia all'esterno che all'interno delle organizzazioni con effetti non sempre positivi e semplici da gestire (Spagnoletti, Resca, & Sæbø, 2015). Il management è chiamato dunque ad affrontare la sfida di sviluppare nuove capacità organizzative per far convivere vecchi e nuovi schemi comunicativi con l'obiettivo di trarre vantaggio dalla tecnologia mitigando i rischi che la stessa introduce quando incide sui tradizionali schemi organizzativi.

Rispetto al tema dei social media e del loro utilizzo all'interno delle organizzazioni sono diverse le domande da porsi. A cosa vanno incontro le organizzazioni quando, per favorire la collaborazione e la condivisione di informazioni e conoscenza tra i dipendenti, implementano dei social media? Cosa accade se i dipendenti fanno uso di strumenti social per aggirare i flussi informativi imposti dall'organizzazione? E' giusto limitare comportamenti di questo tipo? Oppure è opportuno incentivarli in virtù di una maggiore circolarità informativa e della conseguente spinta innovativa legata ad una migliore gestione della conoscenza?

Le teorie classiche dell'organizzazione ci hanno insegnato che il controllo dei flussi informativi attraverso le strutture organizzative, la circolazione di direttive e comunicazioni lungo le linee gerarchiche e la raccolta centralizzata di informazioni per un ottimale controllo degli *outcome* organizzativi sono strumenti chiave per esercitare il governo delle organizzazioni. Se si pensa che i social media creano flussi dinamici di comunicazione, incentivano scambi informativi tra pari e consentono una distribuzione asimmetrica e imprevedibile di contenuti digitali, appare evidente il contrasto con i modelli tradizionali e la necessità di approfondire il fenomeno dei social media nelle organizzazioni.

Solitamente l'esigenza di dotarsi di strumenti social è legata alla dispersione geografica dei dipendenti e alla necessità di favorire gli scambi informativi e la condivisione di idee, opinioni e buone pratiche, soprattutto nelle organizzazioni incentrate sui progetti. Questo bisogno è piuttosto frequente in quanto la crescente spinta all'efficienza porta a un aumento della distanza tra i punti in cui si prendono le decisioni e i contesti locali in cui



si interviene con le unità operative. Il lavoro in mobilità è un altro fenomeno da prendere in considerazione in quanto mette a rischio la capacità di sviluppare una identità organizzativa a meno che non si intervenga per favorire la partecipazione dei dipendenti attraverso canali informali accessibili con tecnologie mobili.

Le organizzazioni dunque possono trarre diversi vantaggi dall'introduzione dei social media tra i canali di comunicazione interna. Da un punto di vista pratico, questo si traduce nell'adozione di strumenti digitali disponibili oggi sul mercato, anche in forma aperta e open source, che supportano efficacemente forme di interazione basate sulla condivisione delle informazioni, sulla collaborazione e sull'azione collettiva (Spagnoletti, Resca, & Lee, 2015). Se ad esempio in azienda si intendesse favorire la collaborazione, facendo leva sulle logiche di funzionamento di una wiki, sarebbe molto semplice integrare tra le applicazioni della intranet lo strumento gratuito e open source MediaWiki^[1] che consente di riprodurre tutte le funzioni offerte dalla nota piattaforma Wikipedia^[2]. La disponibilità degli strumenti non implica però che l'implementazione degli stessi in un contesto organizzativo sia priva di criticità. Al contrario, avendo logiche di funzionamento contrapposte a quelle dei tradizionali meccanismi di comando e controllo, i social media entrano necessariamente in contrasto con le forme di comunicazione esistenti. Affrontare le criticità emergenti dalla interazione tra vecchi e nuovi schemi comunicativi, diventa dunque una necessità per il management di organizzazioni caratterizzate da una forza lavoro distribuita e interconnessa.

Queste considerazioni fanno da premessa al tema trattato da Jimmy Huang (The University of Warwick, UK), João Baptista (The University of Warwick, UK) e Sue Newell (University of Sussex, UK) nell'articolo "*Communicational ambidexterity as a new capability to manage social media communication within organizations.*", pubblicato nella *special issue* su "*Strategic and Policy Perspectives on Social Media Technologies*" del *Journal of Strategic Information Systems* (Huang, Baptista, & Newell, 2015). La rivista è inclusa nel cosiddetto Senior Scholar's Basket of Journals^[3] dell'Association for Information Systems che comprende le otto riviste scientifiche più influenti nel campo dei sistemi informativi. Come evidenziato anche dagli editor della *special issue* (Jarvenpaa, Staples, & Teigland, 2015), l'articolo offre importanti spunti per il management che intende implementare i social media in maniera efficace, assicurando la coerenza tra le diverse modalità di comunicazione da far coesistere nell'organizzazione.

Nelle sezioni seguenti si descrive brevemente il contesto empirico dello studio e si presenta il modello teorico fornito dagli autori basato sul concetto di "comunicazione ambidestra" e sui relativi meccanismi abilitanti e *outcome*.

Lo studio empirico

Gli Autori presentano i risultati di uno studio di caso longitudinale condotto presso una multinazionale (TRT) operante nel settore delle telecomunicazioni con circa 90 mila dipendenti operanti in 61 paesi. I dati sono stati raccolti dal 2006 al 2011, mediante interviste, documenti, conversazioni informali e osservazioni sul campo. Nei 5 anni di studio sul campo, l'organizzazione ha messo in atto una serie di azioni finalizzate a raggiungere l'obiettivo strategico di diffondere la pratica del lavoro in mobilità. A tal fine in TRT è stata realizzata l'infrastruttura tecnologica che si è poi evoluta per includere funzioni *social* ed è stato avviato un importante processo di cambiamento culturale per diffondere nuovi valori che rendessero l'ambiente organizzativo più idoneo a far convivere i modelli di comunicazione emergenti.



Grazie alla ricchezza dei dati raccolti e alla valenza strategica della trasformazione in atto presso TRT gli autori forniscono spunti interessanti sulle modalità con cui un'organizzazione può accrescere le proprie capacità bilanciando l'uso dei social media con i tradizionali mezzi di comunicazione. Il focus sul processo di cambiamento e sugli aspetti emergenti nell'uso dei Social Media ha inoltre consentito una riflessione teorica sulle complesse relazioni tra i meccanismi abilitanti e gli *outcome* organizzativi.

Nel caso in esame i social media sono parte di un più ampio processo di trasformazione organizzativa finalizzato a facilitare il lavoro da remoto e il coordinamento attraverso tecnologie mobili oltre che spingere a un cambiamento culturale che incoraggia l'appropriazione di questo nuovo modo di lavorare. Da bersaglio di comunicazioni istituzionali i dipendenti diventano produttori attivi di contenuti che partecipano alla vita dell'organizzazione. Il caso inoltre evidenzia il ruolo strategico della comunicazione interna per modernizzare la TRT in modo da attrarre e mantenere talenti, creare una cultura di lavoro flessibile e da remoto con una piattaforma che consente di lavorare ovunque. L'infrastruttura tecnologica (Intranet) è parte integrante della strategia di TRT in quanto consente di comunicare la strategia stessa ma anche di mantenere coinvolti i dipendenti nonostante la loro crescente dispersione geografica. Da un punto di vista culturale, il cambiamento ha riguardato l'introduzione di nuovi valori aziendali, anch'essi promossi tramite i social media. La nuova TRT risulta più accurata e diretta nel produrre e assimilare contenuti istituzionali e contemporaneamente più aperta e trasparente rispetto alla partecipazione spontanea dei dipendenti.

“Comunicazione ambidestra”

I social media sono ormai divenuti parte integrante della vita sociale e lavorativa degli individui, fornendo nuove modalità di interazione e di comunicazione. Agli iniziali timori sulle implicazioni potenzialmente negative dell'uso dei social media nei contesti lavorativi, che hanno indotto molte aziende a vietarne l'utilizzo durante l'orario di lavoro, si sono affiancate posizioni più prudenti e meno pessimistiche. Difatti, sempre più organizzazioni incoraggiano l'impiego di social media con il fine di migliorare la comunicazione, l'interazione, la condivisione delle informazioni, conseguendo una maggiore flessibilità organizzativa nonché la possibilità di lavorare anche in luoghi e tempi differenti ma restando sempre “connessi” e “presenti” (Metallo & Agrifoglio, 2015). In particolare, le aziende che meglio di altre sono riuscite a trarre questi vantaggi dai social media sono tipicamente quelle che hanno saputo gestire efficacemente l'ingresso dei nuovi strumenti di comunicazione nel contesto organizzativo (Schiavone, Metallo, & Agrifoglio, 2014).

In azienda, l'impiego dei social media a supporto della comunicazione interna consente la creazione di un ambiente di comunicazione più aperto e distribuito, in cui i lavoratori cessano di avere un ruolo passivo ma hanno la possibilità di interagire con il management, pubblicando opinioni personali e propri punti di vista. Pertanto, un contesto comunicativo di questo tipo favorisce l'emergere di due differenti modalità di comunicazione interna: messaggi che l'organizzazione vuole trasmettere a tutti i dipendenti e, quindi, contenuti pubblicati dall'organizzazione; messaggi che il lavoratore vuole trasmettere ai colleghi ed al management e, quindi, contenuti generati dall'utente. In particolare, gli Autori definiscono queste due modalità di comunicazione interna, rispettivamente: univoca (con significato unico e univoco), in quanto riferita alla tradizionale forma di comunicazione di tipo top-down, ovvero, istituzionale, formale e centralizzata; e multivocale (con significato molteplice e ambiguo), per evidenziare come il contenuto generato dall'utente rappresenti una forma di comunicazione distribuita, informale e partecipativa.



Pertanto, l'uso dei social media, favorendo la partecipazione e il dialogo interattivo, aumenta la multivocalità del contesto comunicativo, rendendo la comunicazione interna meno controllata e formale, con contenuti più diversificati.

Tuttavia, la coesistenza e lo sviluppo parallelo di queste due modalità di comunicazione interna, rispettivamente univoca e multivocale, potrebbe essere difficile e innescare tensioni e situazioni conflittuali. Ad esempio, il contenuto pubblicato dall'organizzazione è spesso interpretato come espressione di autorità e potere e, quindi, l'introduzione di una comunicazione generata dall'utente potrebbe sconvolgere schemi consolidati di comunicazione e relazioni di potere precedentemente rinforzate da un sistema di controllo più centralizzato.

Per un'azienda che intenda impiegare i social media come strumento di comunicazione interna, la principale sfida diviene dunque riuscire a gestire e a far coesistere le due modalità di comunicazione individuate, contenuto pubblicato dall'organizzazione (comunicazione univoca) e contenuto generato dall'utente (contenuto multivocale).

La risposta fornita dagli Autori è di ipotizzare un'organizzazione "ambidestra" nella sua comunicazione interna, in grado cioè di gestire le tensioni connesse con l'essere contemporaneamente multivocale e univoca. Si evidenzia, cioè, che il successo dell'impiego dei social media a supporto della comunicazione interna sia correlato allo sviluppo di apposite capacità e all'individuazione di appropriati meccanismi organizzativi atti a costruire, accrescere e migliorare queste capacità.

Il concetto proposto di "comunicazione ambidestra" evidenzia, difatti, la capacità di un'organizzazione di affrontare, contemporaneamente, le esigenze di comunicazione spesso diverse e contrastanti, di supportare simultaneamente univocità (contenuto pubblicato dall'organizzazione) e multivocalità (contenuto generato dall'utente), riuscendo a valorizzare le complementarità tra queste due differenti modalità di comunicazione.

Il concetto di "comunicazione ambidestra" trova le sue origini nella teoria della cosiddetta *ambidexterity*, framework tradizionalmente utilizzato nelle discipline manageriali per descrivere quelle capacità organizzative che consentono di affrontare simultaneamente esigenze gestionali contrastanti (Duncan, 1976). Le realtà dotate di tali capacità sono state difatti definite come "organizzazioni ambidestre" (Tushman & O'Reilly, 1996) e questo approccio teorico ha trovato applicazione in diverse aree. Coerentemente alle ricerche condotte sulle "organizzazioni ambidestre", il focus degli Autori si è soffermato sui meccanismi abilitanti della "comunicazione ambidestra" generata dai social media, ovvero, su quegli strumenti organizzativi atti a favorire lo sviluppo ed il mantenimento di questa capacità distintiva per conseguire complementarità tra il contenuto pubblicato dall'organizzazione (comunicazione univoca) e il contenuto generato dall'utente (multivocale), spesso diverso e contrastante.

La Fig. 1 sintetizza il framework proposto dagli Autori per comprendere le dinamiche complesse dell'impiego dei social media come strumento a supporto della comunicazione interna. In particolare, sono evidenziate tre componenti: meccanismi abilitanti; comunicazione ambidestra; performance organizzativa in termini di *outcome* di complementarità della "comunicazione ambidestra".

Fig. 1 – Framework della "comunicazione ambidestra". Adattato da (Huang et al., 2015)



Meccanismi abilitanti

Gli Autori individuano tre meccanismi abilitanti che in modo sinergico supportano lo sviluppo ed il mantenimento della capacità di "comunicazione ambidestra": 1) architettura della piattaforma di comunicazione; 2) governance della comunicazione; 3) cultura organizzativa.

Il primo meccanismo abilitante è rappresentato dalla capacità di costruire un ambiente di comunicazione, in termini di contenuto e servizi, in grado di separare le due modalità di comunicazione al fine di favorire il sorgere di aspettative differenti per ciascuna modalità. In particolare, si tratta di creare nell'ambito della piattaforma tecnologica un'apposita terminologia, determinate caratteristiche di layout e colori per distinguere le diverse esigenze e aspettative informative in merito al contenuto pubblicato dall'organizzazione e al contenuto generato dall'utente. Ad esempio, la piattaforma tecnologica utilizzata dalla TRT contiene sia lo strumento del blog, che tipicamente supporta la "conversazione" con il fine di coinvolgere e scambiare opinioni e, al contempo, strumenti basati su applicazioni wiki, generalmente utilizzati per favorire la condivisione della conoscenza e la collaborazione. Al contrario, "TRT Oggi" è uno strumento per trasmettere notizie, aggiornamenti e comunicazioni da parte dei dirigenti senior. L'architettura della piattaforma di comunicazione basata sulla predisposizione di differenti strumenti in grado di fronteggiare le diverse esigenze di comunicazione riflette la logica del "partizionamento". In tal senso, ogni strumento di comunicazione contemplato dalla piattaforma consente di abilitare e sviluppare uno spazio peculiare, in cui gli utenti/lavoratori hanno la possibilità di soddisfare le differenti esigenze di comunicazione. In questo modo, la multivocalità può essere sviluppata contemporaneamente all'univocità.

Il secondo meccanismo fa riferimento alla governance della comunicazione, ovvero, alla capacità dell'azienda di regolamentare differenzialmente le due modalità di comunicazione in termini di ruoli comportamentali e di aspettative d'uso. Diviene rilevante, cioè, implementare sistemi di governance e politiche gestionali atte a favorire lo sviluppo di valori e obiettivi condivisi intorno agli strumenti di comunicazione impiegati e che facciano leva sul senso di responsabilità individuale e sui benefici collettivi piuttosto che di piccoli sotto-gruppi operanti nell'ambito dell'organizzazione. L'impiego dei social media per la comunicazione interna favorisce comportamenti più attivi e partecipativi da parte dei lavoratori e, al contempo, come è emerso dall'analisi del caso TRT, anche lo sviluppo di un senso di responsabilità condiviso che rendono i singoli utenti efficaci



steward/facilitatori dello strumento utilizzato. Ad esempio, si tratta di comportamenti che caratterizzano gli ambienti wiki, in cui ad un'azione intrapresa da un utente generalmente seguono prontamente attività di rettifica (inserimenti, eliminazioni, modifiche) da parte degli altri utenti. Questi comportamenti attivi e partecipativi oltre ad agevolare il teamwork, stimolano un senso di comunità e di condivisione tra i partecipanti, nonché un maggiore senso di responsabilità nei confronti del prossimo. Atteggiamenti di questo tipo sono stati difatti osservati alla TRT in relazione allo strumento di comunicazione TRTpedia e fanno leva su aspetti relativi alla condivisione delle responsabilità che si contrappongono nettamente al concetto di "controllo centralizzato" caratteristico della visione tradizionale della governance aziendale. Così come la "stewardship" nella letteratura sulla governance si è progressivamente affermata, enfatizzando la co-esistenza di due modelli alternativi di governance (controllo centralizzato e responsabilità individuale), analogamente questo concetto trova applicazione nella "comunicazione ambidestra".

Il terzo meccanismo che favorisce la "comunicazione ambidestra" è rappresentato dalla capacità dell'azienda di modificare la cultura organizzativa, dando vita ad un nuovo sistema di valori più coerente con le due modalità di comunicazione individuate. In altri termini, diviene necessario indirizzare i comportamenti dei lavoratori verso lo sviluppo di una cultura collaborativa, basata sulla fiducia e su valori e linguaggi condivisi che enfatizzino il supporto sociale e la piena condivisione delle informazioni e conoscenze. Ad esempio, ciò può essere realizzato anche attraverso lo stile di scrittura con cui le nuove politiche di gestione dei social media sono redatte, evidenziando, come nel caso TRT, valori aziendali quali: "apertura", "partecipazione", "semplicità", "utilità".

Questi tre meccanismi abilitanti, individualmente e congiuntamente, sono fondamentali per la creazione della "comunicazione ambidestra" e, quindi, di un contesto organizzativo che consenta alla "multivocalità" e alla "univocità" di crescere contemporaneamente.

Al contempo, la "comunicazione ambidestra" va ad innescare nuovi comportamenti o pratiche emergenti in azienda che possono essere sintetizzate in: *ownership*, orientamento al servizio e auto-regolamentazione. La *ownership* si riferisce ai ruoli ed alle esigenze che scaturiscono dalla necessità di aggiornare i contenuti sia della comunicazione formale dell'organizzazione che di quella generata dall'utente, incoraggiando il senso di responsabilità degli utenti verso l'utilizzo dei nuovi strumenti. Orientamento al servizio riflette l'attenzione posta sulla creazione dei contenuti da condividere, per entrambe le modalità di comunicazione, in modo da favorire un maggiore impegno e partecipazione da parte degli utenti e, conseguentemente, il sorgere di un senso di servizio a favore della comunità. L'auto-regolamentazione si riferisce all'insieme delle norme co-create e condivise dagli utenti che generalmente scaturiscono dai commenti e da meccanismi di valutazione on-line così rilevanti nel creare un senso di comunità.

Conclusioni

In conclusione, la ricerca condotta da Huang, Baptista e Newell (2015) pone il focus sul ruolo strategico dei social media nella comunicazione interna all'organizzazione, enfatizzando il concetto di "comunicazione ambidestra" che consente di fronteggiare esigenze di comunicazione divergenti e, al contempo, di facilitare lo sviluppo di complementarità tra queste esigenze. Inoltre, particolare importanza è stata attribuita ai diversi meccanismi abilitanti che, integrandosi tra loro, favoriscono lo sviluppo di questa capacità distintiva.



Di seguito si riportano alcuni suggerimenti che scaturiscono dalla ricerca di Huang, Baptista e Newell (2015) e che auspichiamo possano aiutare imprenditori e manager nell'affrontare le implicazioni derivanti dall'impiego dei social media a supporto della comunicazione interna.

- Progettare la piattaforma tecnologica a supporto della comunicazione interna in modo da separare le differenti modalità/finalità della comunicazione, ovvero, contenuto pubblicato dall'organizzazione e contenuto generato dall'utente. In questo modo la piattaforma di comunicazione è suddivisa in ambienti separati e indipendenti, ognuno caratterizzato da peculiari finalità di comunicazione e modalità di funzionamento in termini di caratteristiche di layout, colori, contenuti e servizi.
- Implementare sistemi di governance atti a favorire comportamenti cooperativi e che facciano leva sul senso di responsabilità individuale, in modo da rendere i singoli utenti/lavoratori efficaci "steward" dello strumento di comunicazione utilizzato. Diviene rilevante, difatti, fare in modo che i lavoratori, nell'interazione con gli strumenti di comunicazione, siano animati da motivazioni di natura prevalentemente sociale più che strumentale, agiscano nell'interesse dell'organizzazione, in modo che perseguendo fini collettivi riescano a soddisfare anche quelli personali.
- Costruire una cultura collaborativa che vada a rappresentare la filosofia manageriale prevalente, un valore guida dell'organizzazione. In altri termini, diviene necessario indirizzare i comportamenti dei lavoratori verso lo sviluppo di valori e linguaggi condivisi, basati sul concetto di fiducia e che enfatizzino il supporto sociale e la piena condivisione delle informazioni e conoscenze.
- Sviluppare nuove pratiche che riflettano un senso di *ownership*, orientamento al servizio e auto-regolamentazione. In questo modo, si incentiva il senso di responsabilità individuale sia nella creazione di contenuti che nella definizione di norme comportamentali, favorendo una maggiore partecipazione e migliorando lo spirito di comunità.

Riferimenti

- Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. In R. Kilmann, L. Pondy, & D. Slevin (Eds.), *The Management of Organization*. New York: North-Holland.
- Huang, J., Baptista, J., & Newell, S. (2015). Communicational ambidexterity as a new capability to manage social media communication within organizations. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(2), 49–64. doi:10.1016/j.jsis.2015.03.002
- Jarvenpaa, S. L., Staples, S., & Teigland, R. (2015). Editorial. *Journal of Strategic Information Systems*, 24(2), 45–48. doi:10.1016/j.jsis.2015.05.001
- Metallo, C., & Agrifoglio, R. (2015). The effects of generational differences on use continuance of Twitter: an investigation of digital natives and digital immigrants. *Behaviour & Information Technology*, 34(9), 869–881.
- Schiavone, F., Metallo, C., & Agrifoglio, R. (2014). Extending the DART Model for Social Media. *International Journal of Technology Management*, 66(4), 271–287.
- Spagnoletti, P., Resca, A., & Lee, G. (2015). A Design Theory for Digital Platforms Supporting Online Communities: A Multiple Case Study. *Journal of Information Technology*.



Spagnoletti, P., Resca, A., & Sæbø, Ø. (2015). Design for social media engagement: Insights from elderly care assistance. *Journal of Strategic Information Systems*, 24(2), 128–145. doi:10.1016/j.jsis.2015.04.002

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.

[1] <https://www.mediawiki.org/wiki/MediaWiki>

[2] <https://www.wikipedia.org/>

[3] <https://aisnet.org/general/custom.asp?page=SeniorScholarBasket>