

# Introduzione

Questo libro nasce dalla convinzione che l'evoluzione del Web – quello che oggi si chiama Web 2.0 – stia cambiando il funzionamento dei mercati e delle organizzazioni. Questa trasformazione apre grandi spazi di innovazione per tutti i processi strategici aziendali, e in particolare per la gestione della conoscenza e dei meccanismi di apprendimento.

Si aprono nuove possibilità di sviluppo organizzativo che – per migliorare le performance, per diffondere l'apprendimento, per sostenere l'innovazione, per costruire appartenenza e motivazione – mettono in campo modalità nuove di intervento: informali, guidate dal basso, spontanee, contestuali.

Nelle reti di vendita, nei servizi di assistenza post vendita, nella produzione, nel marketing e in tutte le aree aziendali la dimensione informale dell'organizzazione – comunità di pratica, social networking, comunità di circostanza, comunità di apprendimento – dimostra un ruolo crescente nella costruzione del risultato; di questa il management comincia ad occuparsi, rivedendo profondamente i modelli di leadership e di governo.

L'impulso è dato – oltre che dalla velocità del cambiamento e dal valore crescente del capitale umano nella competizione – dal fatto che i mercati e i contesti in cui le organizzazioni operano

stanno funzionando come delle conversazioni e delle community di clienti. E tutto questo pone nuove sfide alla gestione dei saperi aziendali, ai sistemi manageriali, al marketing, alla formazione, alle corporate university.

Il volume è strutturato in tre parti:

- Lo scenario di riferimento e le osservazioni che rendono il Web 2.0 di grande interesse per le organizzazioni: come sta cambiando il Web e quali sono i fenomeni che hanno creato il Web 2.0 dal basso, come i mercati si stanno trasformando in conversazioni tra clienti, come le aziende stanno cominciando a muoversi in questo nuovo scenario (attraverso casi), quale impatto osserviamo sulle organizzazioni pubbliche e private.
- Il processo di gestione dei network sociali e delle Community all'interno delle organizzazioni, i requisiti per il successo e le tecnologie di supporto: quali tipologie di Community si possono osservare, su quali elementi (e con quali strumenti) valutare la prontezza organizzativa e tecnologica, come progettare, lanciare e coltivare Community.
- Esperienze di Community management realizzate in Italia raccontate dai protagonisti: una rete di vendita di un'azienda manifatturiera distribuita sul territorio nazionale (BTicino), un Comune in un processo di decentramento amministrativo (Comune di Venezia), un'azienda di arredamento (Lago SpA), una pubblica amministrazione inglese (Kent County Council).

La sintesi della nostra riflessione ci porta a dire che siamo di fronte a un nuovo paradigma che sta facendo evolvere convinzioni di lunga durata:

- Il dipendente diventa attore principale del Knowledge management aziendale.
- La rottura della gestione della conoscenza basata su tassonomie e l'apertura alle *folksonomy*.
- Dalla formazione strutturata (chiusa, lineare, separata) all'apprendimento informale (aperto, reticolare, localizzato).
- Da una logica push a una logica pull.
- Verso tecnologie aperte e partecipate: dal Web 1.0 al Web 2.0.

Con questo libro intendiamo rivolgerci a più interlocutori:

- Ai Professional, che vivono sulla propria pelle le sfide quotidiane che le nuove modalità di relazione stanno ponendo (il cliente è più informato dell'azienda sul prodotto, l'accesso al servizio e alla relazione fondato sulla fiducia e non più sull'argomentazione, la velocità, il networking come risorsa chiave per muoversi nell'organizzazione ...).

- Al Management, che riconosce che il risultato è sempre più collegato a processi informali e che si sta chiedendo come leggere questi fenomeni, come coltivarli, come governarli, come valutarli in modalità nuove.
- Ai Direttori commerciali e ad altri Responsabili di funzione, che stanno osservando come i mercati abbiano iniziato a funzionare come delle conversazioni e delle Community e sono interessati a portare nell'organizzazione la capacità di dialogare in questo nuovo scenario.
- Ai Direttori del personale e della formazione, interessati a confrontarsi con prassi innovative di gestione del personale e dei processi di apprendimento, dei meccanismi di motivazione e di miglioramento continuo delle performance.

## Ringraziamenti

Intendiamo esprimere la nostra riconoscenza a tutti coloro che hanno accettato di conversare sui temi di questo volume nel corso degli ultimi due anni; e, più in generale, a tutte le persone che hanno contribuito a stimolare le riflessioni alla base di questo libro: il loro contributo traspare in queste pagine e ne arricchisce il valore.

Siamo molto affezionati alle parole con cui Karen Stephenson ha definito l'importanza delle relazioni sociali in un quadro di conoscenza:

Experience has long been considered the best teacher of knowledge. Since we cannot experience everything, other people's experiences, and hence other people, become the surrogate for knowledge. *I store my knowledge in my friends* is an axiom for collecting knowledge through collecting people. (*Karen Stephenson*)