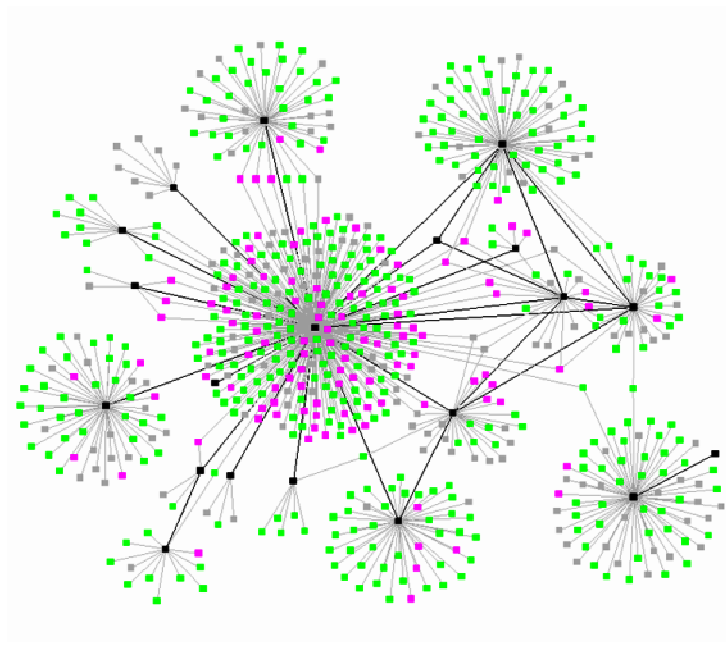


# **Social Network Effectiveness**

## **L'etica della rete**

Fabio Lisca



Le reti relazionali sono un potente strumento per risolvere problemi, per essere efficaci sul lavoro, per cercare persone e realizzare progetti. Sono tanto più efficaci quanto più si è capaci di generarle, di gestirle e di mantenerle, lavoro che non si improvvisa. Occorre conoscerne le dinamiche, i principi, le regole, i comportamenti e l'etica che vi sottende. Già materia di studio scientifico e organizzativo con la **Social Network Analysis**, è diventata anche materia insegnata in alcuni MBA statunitensi.

Stanley Milgram non mancava certo di fantasia e vale la pena di partire proprio da uno dei suoi fantasiosi esperimenti: in cui inviò a più di duecento persone nel Nebraska una lettera chiedendo loro di rispedire la stessa lettera ad un suo amico che di professione faceva il trader a New York, precisando che non avrebbero dovuto cercare l'indirizzo della persona indicata, ma che avrebbero dovuto inviarla ad un loro amico o conoscente che ritenevano potesse conoscere quel trader a New York. Le sorprese furono due: la prima nota come "sei gradi di separazione", consiste nel fatto che mediamente le lettere per arrivare passarono per sei persone; l'altra fu che una buona parte ci arrivò in sole tre spedizioni e tutte queste passarono da tre persone, le stesse tre persone.

Non si può a questo punto non citare la ricerca di Granovetter che intervistando un campione significativo di studenti per capire che vie avessero utilizzato per trovare lavoro scoprì che solo il 16% aveva trovato lavoro attraverso parenti o conoscenti stretti che frequentava con una certa assiduità. Il rimanente 84% aveva trovato lavoro attraverso l'indicazione e l'aiuto di persone più lontane e frequentate sporadicamente. Nasce **la teoria della "forza dei legami deboli"**. Di fatto pensandoci bene, le persone note che frequentiamo spesso, non possono che scambiare le stesse informazioni che anche noi condividiamo con loro. Il valore degli anelli deboli consiste nel fare da ponte con altri network a noi lontani e di procurare informazioni non ridondanti alle quali non potremmo avere accesso altrimenti.

Prima di entrare nel cuore del discorso etico e di parlare di alcuni principi di base delle reti relazionali è opportuno fare una breve considerazione. **Il network è una struttura collaborativa basata sulla reciprocità e si fonda sulla consapevolezza di ognuno che da soli si può fare poco rispetto a quello che si può realizzare con l'aiuto degli altri.** Interessante citare gli studi di Vernon L. Smith (premio Nobel per l'economia 2002) che dimostrano attraverso la ricerca empirica come, contrariamente al credo dell'economia tradizionale, le comunità di esseri umani tendono ad assumere modelli di comportamento cooperativo e autorganizzato attraverso un ordine spontaneo. Ma anche durante la sperimentazione in laboratorio tramite "l'interazione in forma estensiva tra individui appaiati anonimamente" la cooperazione tendeva ad emergere in modo evidente, nonostante che questo tipo di comportamento sia contrario alle prescrizioni razionali dettate dalle teorie economiche classiche. Smith parla di razionalità

ecologica e la contrappone alla razionalità costruttivista. C'è di più, prendiamo un recente articolo del McKinsey Quarterly, dal titolo "Creation nets: Getting the most from open innovation", che suggerisce ai manager di guardare fuori dai confini aziendali e oltre i tradizionali e chiusi modelli di innovazione per cercare forme di cooperazione (network of creation), perché oggi solo lì nascono le idee e le innovazioni a vero valore aggiunto.

Dunque collaborazione è una delle parole chiave del networking dalla quale scaturisce gran parte della sua efficacia. Ma il network è fatto di persone e le persone sono legate tra loro da relazioni, e le relazioni sono rapporti di reciproca simpatia, amicizia, conoscenza, aperto genuino interesse per l'altro. **Il network costituisce il proprio capitale umano.** Non è difficile rendersi conto che siamo esseri sociali e che veniamo al mondo come risultato dell'azione di altri esseri umani. Viviamo in questo mondo in dipendenza di altri e persino la nostra felicità dipende dal contesto delle nostre relazioni con gli altri. Si capisce che il capitale più importante che possiamo possedere è il nostro capitale umano, sociale, costituito dalle nostre relazioni. Questo è il punto: **il network non si improvvisa.** Soprattutto non si può pensare di costruirlo quando se ne ha bisogno. Le relazioni sono basate sulla fiducia, la fiducia è la moneta corrente del network e la fiducia richiede tempo per consolidarsi ed acquisire una reputazione. E non sufficiente: le relazioni vanno mantenute. **Il network è un organismo vivente di interrelazioni tra persone basato sulla libertà, l'ascolto, lo scambio.** Il network in quanto organismo vivente ha bisogno di essere alimentato costantemente. Per chiarire meglio che cosa è il network forse è opportuno confrontarlo con altre forme di aggregazione per percepirne le differenze:

## Network vs Lobby

- |  |   |
|--|---|
| • Sistema aperto accesso libero                | • Sistema chiuso accesso vincolato            |
| • Etero riferito                               | • Autoreferente                               |
| • Informazione diffusa                         | • Informazione segreta                        |
| • Obiettivo solidarietà                        | • Obiettivo complotto                         |
| • Generoso e reciproco                         | • Opportunistico do ut des                    |
| • È autogovernato                              | • Sistema gerarchico                          |
| • È importante ciò che è significativo         | • È importante l'autorità e la verità imposta |
| • È basato su un sistema di feed back continuo | • È basato sul controllo dell'informazione    |

Tutto questo ha dei presupposti comportamentali, iniziamo da quelli che ci riguardano in prima persona. Sembra evidente che gli individui egoriferiti difficilmente sono in grado di sviluppare una sensibilità verso gli altri e quindi una capacità di costruzione del network. Quindi introduciamo il concetto di egocologia, che si esplica in questi punti:

❑ L'attitudine alla

- Dipendenza, cioè l'attitudine di aspettarsi dagli altri e agli attribuire le proprie condizioni. È un'attitudine che pone nella situazione di non saper chiedere, in genere si pretende; si agisce sospettando pronti ad accusare il mondo
- Indipendenza, è un'attitudine che si acquisisce dopo la prima e in genere passa da una fase di cambiamento da quella precedente. Questa attitudine è quella che permette di farsi carico della propria responsabilità ed iniziare ad assumersi e darsi compiti. Si agisce entrando in una ottica di progettualità e basandosi sulle proprie capacità
- Intradipendenza, è il riconoscimento che si vive in un mondo connesso dove tutto è correlato e che per realizzare qualcosa è necessario l'aiuto degli altri. Si comprende non solo che si ha bisogno degli altri ma il vantaggio che questo comporta ed è questa attitudine che si richiede per entrare nel network

❑ Pensare win/win

- Probabilmente, e auspicabilmente il 21° secolo vedrà il tramonto del pensiero "mors tua vita mea" per entrare in un pensiero che cerca di individuare il vantaggio per ognuna delle parti che prende parte al gioco. Di fatto mai come oggi viviamo in un mondo interdipendente in cui l'unico modo di realizzare i progetti è quello di farli con altre persone

❑ Ripensare il potere

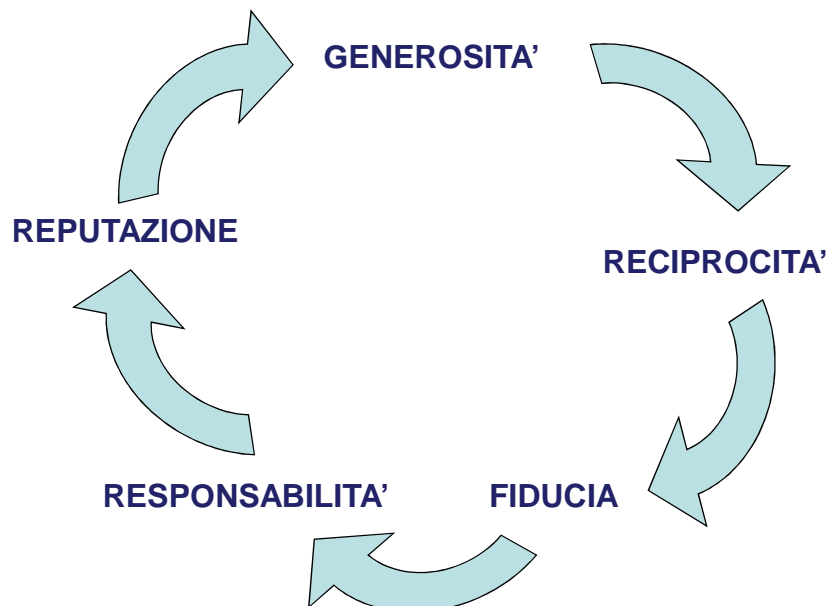
- Il potere viene spesso inteso come la capacità che si ha di influenzare gli altri, un potere relazionale quindi. Ma esiste un'altra dimensione del potere personale che è quella relativa al fare, alla possibilità, al poter di realizzare delle cose. Questa seconda accezione è quella attinente al network. Il network non accetta l'utilizzo di posizioni di potere per forzare i legami, compresi i comportamenti di tipo pietistico che risultano manipolativi.

❑ Si è per esserci, parafrasando il titolo dell'articolo di un amico

- Significa in primo luogo la responsabilità di sé, e questa si esplicita innanzitutto nella capacità di individuare la propria progettualità. Occorrono anche:
  - chiarezza di intenti e di obiettivi
  - lealtà, trasparenza e correttezza

Una volta prese in esame le premesse personali si possono considerare alcuni aspetti più propriamente riguardanti l'etica della rete e alcuni dei principi di funzionamento, che tra l'altro ci permettono di capire perché le premesse personali sono importanti.

Iniziamo col dire che **la fiducia è la moneta corrente del network** e la fiducia va in prima istanza accordata e poi forse ricevuta. Inoltre la fiducia si conquista e si conquista prima dando e poi, non aspettandosi nulla in cambio per ciò che si è dato. Infatti il primo principio è **la norma della generosità** e potrebbe essere parafrasato con la famosa frase di Kennedy: **non chiederti che cosa il network può fare per te, chiediti tu che cosa puoi fare per gli altri.** Dare non significa tenere il conto di chi e cosa si è dato, significa dare e basta. Il network è un processo continuo che va costantemente alimentato. Più persone si aiutano, maggior aiuto si riceverà dagli altri per cui è opportuno continuare a creare energia interna al network eccedendo il secondo principio, **la norma della reciprocità**, e mantenendo in questo modo uno sbilanciamento a favore del network. Questo è anche il solo modo all'interno di un network di rendersi visibili: **guadagnare una reputazione**, una reputazione di persona degna di fiducia, disponibile, capace di aiutare e quindi di risolvere i problemi delle altre persone. Solo dopo aver dato ripetutamente si può iniziare a ricevere. È un circuito virtuoso:



dove i comportamenti cooperativi continuano se i componenti non barano e rispettano una regola di equità condivisa. Non essendovi punizioni per chi non rispetta il gioco, quando si inizia a non rispettare le regole l'altruismo decresce. All'opposto **il networking è un esercizio in cui l'equità è costruita con l'equità.** Si potrebbe anche dire che il network non si costruisce ma si guadagna attraverso le

azioni che costituiscono la base di fiducia che cresce la nostra reputazione nel network

Il network è una struttura aperta, anzi diffusa e dinamica, dove la comunicazione è essenzialmente orizzontale, non ci sono capi, e l'informazione non è controllata. Il terzo principio, la **norma della responsabilità**, è fondamentale. Si è responsabili delle informazioni che si immettono nel network e della loro fonte, nonché delle intenzioni che queste informazioni possono veicolare. Si è responsabili delle persone che si introducono nel network e della loro credibilità. Si tratta del principio del **triangolo della fiducia**: una terza parte garantisce la fiducia tra le parti che non sono in grado di costruire un rapporto di fiducia tra loro. Attenzione quindi a chiedere favori per persone che non si conoscono bene e sulle quali si è in grado di essere garanti. Se si sbaglia fare subito ammenda e scusarsi. **La reputazione si distrugge velocemente** così come se ne acquista velocemente una cattiva: quelli che utilizzano il pettegolezzo o gli egoisti che tendono ad assorbire energie senza rispettare la norma della reciprocità, vengono percepiti spontaneamente dalla rete e vengono lasciati seccare in modo naturale, come un ramo morto, semplicemente tagliando loro i canali di nutrimento: le informazioni.

Poiché il network è costituito da persone, che sono i nodi, la base, l'elemento costitutivo la norma principale del networking è **l'attenzione alla persona**, che significa in primo luogo un onesto, sincero, aperto interesse verso le persone, chiunque esse siano. Va ribadito **il network è orizzontale e democratico**, non esistono contatti utili e inutili, di serie A o B, chiunque è un potenziale elemento della rete, non essendo tra l'altro noto chi sia l'altro nella totalità della sua rete relazionale. Questo evidentemente presuppone una visione di bisogno reciproco: poco si può fare senza l'aiuto degli altri, viviamo in un mondo interdipendente, e poi occorre essere autentici (solo i sociopatici sanno fingere bene), ascolto attivo, empatia, solidarietà, integrità, richiede comportamenti corretti e di essere predisposti a dare e ringraziare anche quando non si è ricevuto nulla, richiede proattività e dedizione. Quindi l'approccio del networker si riassume in due domande:

- Su quale progetto stai lavorando?
- Come posso aiutarti?
  - Drucker diceva: "not ask what you can achieve, but what you can contribute".