

Adolfo Tasinato

LA COMUNICAZIONE INTERNA TRA E-LEARNING E WEB 2.0



Edizione 2008



comunicAzione

Indice

Introduzione.....	pag. 3
Obiettivi	4
1.La comunicazione	5
2.Organizzazione come network di relazioni	5
3.Gli obiettivi della comunicazione interna ed il marketing interno	7
3.1 L'importanza della comunicazione nelle Pubbliche amministrazioni	8
3.2 Gestire le risorse umane in una logica di mercati interni	10
4.Gli ultimi trend della comunicazione interna	12
5.La comunicazione e l'educazione digitale, aspetti tecnici e psicologici	18
5.1 L'educazione digitale, le nuove frontiere dell'apprendimento in rete, spunti da un articolo di Andrea Granelli	18
5.2 Processi psicologici dell'esperienza in rete	20
5.3 Cambiamento nei confini spazio-temporali.....	21
5.4 La rete come laboratorio di interazione sociale	23
5.5 Analisi delle interazioni, il caso di una classe virtuale.....	24
5.6 Aspetti della Comunicazione nei sistemi di apprendimento a distanza	32



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

6. Intranet ed i luoghi di interazione sociale, Community e Social network ..	36
6.1 Cosa è una intranet	36
6.2 Community e social network	37
6.3 I comportamenti collaborativi ed i legami aziendali..	38
6.4 Web 2.0 e sviluppi della comunicazione interna	41
6.5 Accorgimenti per migliorare i comportamenti e la partecipazione nelle community aziendali	45
7. La comunicazione interna fatta dalle persone per le persone, conclusioni .	46
Bibliografia e Sitografia	51



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

Introduzione

La Comunicazione ha assunto una dimensione strategica in ogni organizzazione sia di tipo privato che pubblico, è ormai riconosciuto anche in Italia il ruolo della comunicazione come elemento che struttura il complesso sistema delle relazioni e dei comportamenti contribuendo in modo determinante a configurare l'organizzazione come sistema degli obiettivi.

Al centro di ogni organismo sociale, come è un ambito lavorativo, vi sono sempre le persone e le interazioni sociali che tra queste si intrecciano e tali interazioni, così come le norme e la cultura che le regolano, sono agite mediante il processo di comunicazione, inoltre i processi comunicativi concorrono alla diffusione della conoscenza dalla quale si genera nelle persone la consapevolezza e la fiducia nella propria organizzazione, influenzando così anche il senso di appartenenza e identità che tanto influiscono sulla motivazione e sulle buone relazioni organizzative.

Si è tendenzialmente e superficialmente portati a concepire un ambito lavorativo, una azienda come anche una pubblica amministrazione, come una rigida struttura rappresentata da un organigramma e tante funzioni, caselle dove collocare nomi di persone viste principalmente nella loro relazione di dipendenza, questa visione trascura completamente il fattore “risorse umane”, spesso una bella etichetta usata per dare una immagine più moderna alle vecchie direzioni del personale, ma che non trova esplicitazione in adeguate politiche di gestione e sviluppo. In particolare è spesso trascurata la comunicazione interna cioè l'insieme di tutti quei processi bidirezionali che si



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

innescano tra coloro che lavorano, tra questi ed i ruoli dirigenti e che costituiscono la complessa rete di rapporti e di attività che strutturano l'organizzazione e la definiscono nel bene e nel male.

La comunicazione interna non è quindi una semplice trasmissione di informazioni da un emittente ad un ricevente ma un' articolata e complessa rete di interazioni sociali che si concretizza in diverse modalità e produce diversi risultati tangibili in termini sia di efficienza che di efficacia. In questo lavoro si prendono in esame diversi aspetti che riguardano la comunicazione interna vista principalmente come funzione trasversale a tutte le funzioni nelle quali si articola in particolare un' Amministrazione, un' importante leva di gestione delle risorse umane che ha l'obiettivo di generare un ciclo virtuoso di buone relazioni organizzative ed allo stesso tempo produrre innovazione e maggiore efficienza.

Obiettivi

L'esperienza di lavoro maturata nella gestione di progetti informatici per la gestione delle risorse umane e l'interesse per il tema della comunicazione esterna ed interna mi hanno dato lo spunto per questo lavoro nel quale prendo in esame il tema della comunicazione interna su piattaforma intranet e uno dei servizi più importanti che sono implementati in questo ambito, cioè la formazione in modalità e-learning. Il tutto partendo dalla concezione di un'organizzazione come network di relazioni, per esaminare quindi alcuni aspetti psicosociali di comportamento e di utilizzo relativi ai sistemi di comunicazione interna basati sulle intranet e sulle interazioni negli ambienti di



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

formazione in modalità e-learning. L'obiettivo è quello di produrre una panoramica di base di tali aspetti centrando il focus non tanto sugli aspetti tecnici quanto, come detto, su quelli psicologici e sociali cercando anche di individuare su quali aspetti poter intervenire per migliorare l'utilizzo e le interazioni con tali strumenti, anche in rapporto alle tendenze tecno-sociali di applicazione futura.

La comunicazione

Il processo di comunicazione.

La comunicazione è un processo complesso all'interno del quale è possibile individuare e definire ruoli ed azioni, tale processo possiamo riassumerlo come il "trasferimento di informazioni da un'emittente a un ricevente per mezzo di messaggi". E' importante, però calare il modello teorico di comunicazione nello specifico contesto sociale nel quale vogliamo agirlo, per fare ciò dovremo tener conto della cultura e degli scopi dell'emittente e del ricevente ed inoltre dei valori, attese ed atteggiamenti delle persone coinvolte. Affinché il processo di comunicazione ottenga gli obiettivi che si prefigge è fondamentale individuare un codice comune tra emittente e ricevente che eviti distorsioni che possano rendere meno efficace il processo comunicativo.

Se ad esempio un'organizzazione decidesse di attivare un processo di analisi del clima organizzativo interno con l'intento di mettere in atto azioni che favoriscano il benessere organizzativo percepito dai propri dipendenti, prima di

6



comunicAzione



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

attivare il processo si dovranno analizzare e definire tutti gli aspetti che concorrono alla definizione di clima e benessere organizzativo creando una base comune di concetti e terminologie che andranno a costituire il “codice” comune sul quale si baserà l’interazione comunicativa tra tutti i soggetti coinvolti nel processo.

Una volta che l’attività di comunicazione sia stata attivata è fondamentale verificare se i messaggi siano stati compresi ed in che modo, si dovrà quindi ottenere il feedback dei messaggi inviati.

Organizzazione come network di relazioni

Col termine inglese di social network intendiamo definire una rete sociale di individui che interagiscono tra loro condividendo azioni, conoscenze, competenze ed informazioni. Nel mondo del Web e di chi studia, tra gli altri, anche gli aspetti psicosociali tale terminologia è attualmente molto ricorrente e delimita un ambito preciso sia dal punto di vista tecnologico che sociologico, dove il web è strutturato ed agito come una rete sociale e non più come una mera banca dati di informazioni di ogni genere seppur di dimensioni eccezionali alla quale accedere ed attingere.

Anche nel mondo del lavoro si va delineando un approccio alle organizzazioni che le vede sempre più strutturate come un network di relazioni tra persone che condividono obiettivi ed identità, questo approccio può essere una chiave di sviluppo per le imprese del futuro chiamate ad operare e produrre in un mondo economico sempre più basato sul valore della conoscenza, il network quindi



7

comunicAzione



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

come forma evoluta di organizzazione aziendale.

Circa il mondo internet il cambiamento in atto è sovente rappresentato con l'etichetta "Web 2.0", passaggio dal Web come semplice collezione di siti a insieme di servizi e applicazioni per la condivisione delle conoscenze e per la collaborazione attiva.

Anche nella Pubblica Amministrazione si è iniziato a porre l'attenzione su concetti quali il senso di appartenenza, la ricerca di un'identità condivisa e in generale allo studio delle dinamiche dei gruppi e relativi aspetti psicosociali con l'intento di formulare nuovi scenari di sviluppo organizzativo e di condivisione partecipata del personale agli obiettivi dell'Amministrazione. Nell'approccio tradizionale la comunicazione interna è concepita come "trasmissione" generalmente dall'alto al basso e seguendo la struttura gerarchica di dati e informazioni, notizie, valori, risultati, obiettivi, norme etc.

Questo modo di vedere la comunicazione interna implica che essa sia una mera trasmissione di informazioni ed un fatto marginale rispetto all'attività lavorativa dove il messaggio ed il canale di invio contano più dei soggetti interessati. In sostanza, quindi, le menti dei destinatari del messaggio sono viste come dei semplici contenitori di informazione.

I risultati conseguenti una siffatta architettura sono che la comunicazione è unidirezionale, formale e normativa e non innesca alcun processo virtuoso di co-costruzione e condivisione della conoscenza, rimane in sostanza un fatto marginale e normativo nella vita dell'organizzazione.

Come detto in precedenza oggi anche le organizzazioni sono viste come



8

comunicAzione



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

network relazionali dove la comunicazione interna raggiunge i suoi obiettivi non, quando i destinatari si limitano alla “decodifica” di un messaggio loro inviato, ma quando inferiscono il significato espresso dando loro stessi significato ai messaggi sulla base di un contesto interpretativo. Mittenti e destinatari condividono, quindi, un processo relazionale continuo dove l'informazione è generata all'arrivo e non alla partenza del messaggio, in questa ottica la comunicazione da semplice trasmissione diventa una pratica di elaborazione e condivisione della cultura interna dell'Amministrazione.

Gli obiettivi della comunicazione interna ed il marketing interno.

L'importanza dei sistemi di comunicazione all'interno delle organizzazioni di lavoro può essere individuata nel significato stesso delle medesime organizzazioni viste come insiemi di persone che, attraverso l'interazione sociale agita per mezzo della comunicazione, perseguono obiettivi comuni.

La comunicazione diventa quindi un elemento fondamentale insieme ad una chiara definizione degli obiettivi e delle strategie che l'Organizzazione persegue; nell'ambito della gestione del personale, i sistemi per gestire la comunicazione diventano lo strumento attraverso il quale possono concretizzarsi le politiche di sviluppo e gestione delle risorse umane.

Sarà compito delle Direzioni del personale individuare, tra i sistemi di comunicazione, quelli che meglio possono corrispondere alle scelte di programma ed operative, utilizzando così i diversi strumenti messi a disposizione come leve di gestione del personale.

Gli obiettivi della comunicazione nella gestione delle risorse umane



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

possono essere la prevenzione di situazioni di crisi interna con il personale, agevolare la comprensione delle strategie aziendali, stimolare la partecipazione dei collaboratori contribuendo a creare valori e cultura condivisi, verificare il clima organizzativo con la possibilità di progettare interventi di miglioramento del livello di benessere organizzativo percepito dal personale.

- L'importanza della comunicazione nelle Pubbliche amministrazioni.

Il settore della P.A. attraversa da alcuni anni un periodo ricco di trasformazioni necessarie per rispondere adeguatamente alle richieste che provengono dalla società, soprattutto in materia di qualità dei servizi offerti. Anche le Pubbliche Amministrazioni hanno iniziato a programmare l'uso delle risorse ed elaborare strategie nell'ottica del "prodotto" che, specie per quelle organizzazioni che offrono servizi, corrisponde essenzialmente alla qualità del servizio reso. Una Pubblica Amministrazione quindi che evolve ed adegua la propria struttura organizzativa alla complessità dell'ambiente nel quale è chiamata ad operare.

La complessità operativa diventa funzione dell'articolazione dei processi, della pluralità degli utenti finali, nei vincoli delle norme e delle relative responsabilità.

In questo tipo di contesto l'organizzazione tipica delle amministrazioni pubbliche entra in crisi. I sistemi di comunicazione generalmente sono ad una via del tipo top-down e i sistemi informativi sono basati sulle logiche burocratiche (elenchi, archivi, inventari, protocolli, procedure, corretta applicazione di leggi, cultura del mansionismo e dell'adempimento).



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

Sistemi di comunicazione del tipo descritto entrano in crisi poiché non consentono la flessibilità necessaria per utilizzare la comunicazione come leva del cambiamento e di condivisione di nuove strategie e modalità di lavoro.

Gli enti pubblici, specie se con strutture decentrate sul territorio, oggi sono caratterizzati da elevati livelli di complessità, operativa e strategica per la presenza di un elevato numero di interventi diversificati, come la produzione ed erogazione di prodotti e servizi, l'attività normativa, di programmazione economica e territoriale.

Per ovviare all'accresciuta complessità funzionale diventa opportuno sviluppare strutture organizzative decentrate, caratterizzate dal decentramento alle diverse unità di risorse, obiettivi e responsabilità, con la creazione di unità di gestione autonome coordinate dalla direzione centrale. Tali unità autonome saranno in grado di adeguarsi alla complessità del contesto in virtù della loro flessibilità.

Adottare una logica di lavoro per processi e prodotti, impone di partire dagli utenti finali dei servizi con il fine di migliorare qualità ed efficienza dei servizi erogati, pone l'esigenza di creare sistemi di comunicazione che supportano questo nuovo modo di lavorare.

Così alle tradizionali comunicazioni di tipo top down si sono aggiunte comunicazioni trasversali tra diversi settori e tra organi di linea e organi di staff.

Un altro fenomeno che ha accresciuto l'importanza della comunicazione



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

è lo sviluppo delle tecnologie informatiche. Questo ha portato a decentrare e condividere le informazioni nei diversi luoghi di un'organizzazione; questo aspetto diventa di particolare interesse quando si parla di comunicazione relativa alla gestione del personale. Se, infatti, aumenta la possibilità di comunicare scelte e decisioni in tema di politiche del personale tra servizi e uffici di staff, dall'altro diventa indispensabile il contenuto delle strategie e degli obiettivi di medio periodo; così se potrà essere più semplice (attraverso l'uso delle tecnologie) utilizzare un sistema di valutazione della prestazione a livello dei singoli servizi, sarà indispensabile lavorare sulla comunicazione affinché si possano realizzare quelle condizioni di omogeneità e correttezza tecnica delle valutazioni stesse.

Proprio nella gestione del personale in genere e nei processi di comunicazione che la riguardano, le innovazioni informatiche assumono il ruolo di semplici strumenti che possono agevolare il confronto e la raccolta organizzata di informazioni relative al personale.

I nuovi processi di comunicazione adeguati alle nuove realtà organizzative, rendono possibili sistemi di reti di scambio ad elevata qualità, flessibilità e tempestività, permettendo in tal modo una delocalizzazione del lavoro nelle sue diverse accezioni, territoriale, strutturale, individuale ecc., ed anche la possibilità da parte dell'azienda di assumere profili d'impresa a geometria variabile in funzione degli specifici limiti o scopi.

Questo sistema d'influenze reciproche fra evoluzione delle tecnologie, della comunicazione e dell'organizzazione in senso lato è sicuramente destinata a crescere in una sempre più stretta integrazione, superando la logica



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

dell'organizzazione come strumento e della comunicazione come servizio, per diventare entrambi elementi strutturali ed autonomi dell'essere e fare impresa.

Gestire le risorse umane in una logica di mercati interni.

L'evolversi del sistema organizzativo nell'ottica del sistema organico in grado di adeguarsi all'ambiente esterno, richiede il miglioramento del modello e della qualità delle relazioni sociali sui posti di lavoro, inoltre la prestazione lavorativa necessita di comportamenti sempre più flessibili ed attuati con maggiore autonomia da parte del lavoratore. In questa ottica è importante favorire un clima operativo caratterizzato da una più elevata collaborazione attiva da parte del singolo dipendente.

Riveste quindi una notevole importanza la funzione della Direzione delle risorse umane in quanto, le politiche del personale, non sono una variabile indipendente del sistema in evoluzione, ma devono fornire il necessario supporto agli obiettivi dell'impresa; occorre pertanto attivare un processo di innovazione che consolidi atteggiamenti quali la cooperazione, la fiducia e l'integrazione, tale obiettivo può essere raggiunto attuando una politica di gestione del personale particolarmente attenta alle relazioni interne

Per fare ciò, è necessario che le politiche del personale, sviluppino una sempre maggiore attenzione al campo delle relazioni interne, dove la comunicazione interna, nelle sue varie declinazioni, riveste un ruolo importante che contribuisce a strutturare l'organizzazione, pari attenzione dovrà essere posta anche alle esigenze personali del lavoratore anche con l'obiettivo di migliorarne la motivazione al lavoro e lo spirito di partecipazione.



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

Sulla base di queste considerazioni è stato introdotto il concetto di marketing interno intendendosi con tale terminologia tutte le attività di analisi del mercato interno e successive iniziative, utili a migliorare il clima organizzativo e la partecipazione attiva di ogni lavoratore con riflessi importanti anche sulla motivazione delle persone al lavoro.

L'Organizzazione, sia essa un'azienda privata o una Pubblica amministrazione, deve essere in grado di saper "vendere" sul mercato interno, dette iniziative al fine di ottenere il massimo possibile in termini di efficienza ed efficacia dal proprio capitale di risorse umane.

L'obiettivo dell'internal marketing è la creazione di una sinergia tra direzione risorse umane, comunicazione esterna e marketing laddove esiste quest'ultima funzione, nelle Amministrazioni pubbliche le politiche di marketing interno sono generalmente agite dalla Direzione del personale in collaborazione con la funzione della Comunicazione esterna o direttamente da quest'ultima.

Al fine di raggiungere l'obiettivo di comunicare all'interno valori, obiettivi ed identità è necessario considerare l'organizzazione come una realtà composta di molteplici mercati del lavoro, tutti con una particolare storia, cultura e proprie regole di funzionamento, in sostanza è necessario che alla base vi sia una logica di gestione del capitale umano che consideri il dipendente come il primo cliente ed allo stesso tempo il primo "comunicatore" dell'organizzazione ed è proprio la funzione di comunicazione interna che va sviluppata e rafforzata.

Gli ultimi trend della comunicazione interna

14



comunicAzione



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

La scelta dei canali e dei media da utilizzare per la comunicazione interna sono un problema perché richiedono all'operatore, una buona conoscenza di base della comunicazione, un'ottima conoscenza dell'organizzazione in cui è inserito ed anche molta flessibilità.

Qui di seguito sono riportati i canali ed i media interni suddivisi in sei categorie:

- 1 valutazione/intervista: in cui capo e collaboratore, hanno la possibilità di chiarire i propri rapporti, le aspettative del capo da una parte, le motivazioni e le possibilità di sviluppo del collaboratore dall'altra;
- 2 lo speak-up, cioè la possibilità di ricorrere a livelli di posizione gerarchicamente superiore, nel caso in cui il capo diretto non abbia fornito esaustive risposte sui problemi sollevati;
- 3 la riunione, che ha una produttività molto buona nella risoluzione dei problemi;
- 4 le tecnologie avanzate, come la video-conferenza che permette di organizzare, con tempi ridotti, dibattiti, incontri e riunioni fra la sede centrale e gli enti periferici;
- 5 le pubblicazioni, che possono assumere le forme più svariate: newsletter, house-organ, rassegna stampa ecc.;
- 6 l'uso dei mezzi audiovisivi, che consente una maggiore forza espressiva e possibilità di trasmissione più efficace dei messaggi valoriali.

Le pubblicazioni e l'uso dei mezzi audiovisivi sono strumenti normalmente utilizzati dal comunicatore esterno: tutti gli altri punti rimandano a canali di comunicazione, talvolta anche parzialmente informali, che chiedono comunque una competenza specifica.



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

Da una ricerca condotta dalla società Fintesa presso 100 aziende italiane, differenti per comparto produttivo e dimensione, riguardo all'utilizzo dei differenti media e/o canali per la comunicazione interna. I dati riguardanti i principali canali utilizzati possono essere così sinteticamente riassunti (Tab.1 pag.14):

house-organs:	51%
news-letters o lettere dedicate	36%
Rassegne stampa	69%
reti telematiche, posta elettronica:	43%
utilizzo di meeting:	70%
impiego della formazione per la trasmissione di particolari messaggi.	73%

Tab.1 - Ricerca Fintesa



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

Solitamente nelle aziende di medio-grandi dimensioni, si può verificare la compresenza di più media, mentre nelle aziende italiane di più piccole dimensioni, si utilizzano maggiormente meeting, house-organs molto semplici e poco costosi, i dati sono comunque di un certo interesse: la posta elettronica e le reti sono sorprendentemente utilizzate più delle lettere dedicate, a dimostrazione di come talvolta la tecnologia consenta di andare più avanti anche rispetto la sensibilità del vertice aziendale, che potrebbe informare facilmente e con una spesa irrisoria un numero significativo di collaboratori attraverso fogli facilmente personalizzabili con i nuovi software di desk-top publishing.

Particolarmente interessante è l'utilizzo della formazione destinato a fini comunicazionali che, nel campione di riferimento, risultava alta specie negli anni 80 addirittura il canale in assoluto più impiegato per trasmettere messaggi riguardanti sia politiche e strategie di carattere generale, sia nuove procedure, tecniche o mutamenti nell'operatività quotidiana.

I canali di comunicazione elencati in precedenza si concretizzano in processi sia strategici che operativi di scambio e condivisione di informazioni e valori che in ambito lavorativo si possono riassumere come “comunicazione organizzativa”. La finalità principale della comunicazione organizzativa è quella di creare ed alimentare una base comune di conoscenza che diventi patrimonio dell'organizzazione.

Di seguito un rapido excursus sui principali strumenti di comunicazione che fanno parte degli ultimi trend tecnologici e che sempre più sono adottati anche



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

nella comunicazione organizzativa:

- Internet power, con tale definizione si vuole esemplificare tutto quanto detto in precedenza sull'utilizzo della tecnologia della rete finalizzato alla comunicazione interna ed esterna e sul cambiamento che tali strumenti hanno portato nella generazione e gestione delle informazioni dentro e fuori le aziende.
- User generated Content, cioè i contenuti generati dagli utenti come nuova frontiera del web e della comunicazione interna, stiamo, infatti, passando da una rete che diffonde le informazioni ad una rete che crea le informazioni, da una rete del solo “sapere” ad una rete del “fare”. Sono tantissimi ormai i Blogs, i prodotti video, musicali e di altro genere creati direttamente dagli utenti, evoluzione di un modo di partecipare che nasce molto anni fa con la partecipazione degli ascoltatori ad esempio nei programmi radiofonici che quindi si aprivano alla partecipazione del pubblico.
- Web 2.0 (il Web collaborativo), si parla molto in questo periodo di Web 2.0, non è nuovo protocollo, né una nuova versione di un software, ma di un termine utilizzato per descrivere un nuovo modo di intendere e di utilizzare la rete grazie allo sviluppo di una molteplicità di applicazioni che sono già state lanciate e che lo saranno nei prossimi mesi: il Web della condivisione e del protagonismo dei navigatori che potranno usufruire di software e dati residenti sulla rete e condivisibili e di strumenti di lavoro collaborativo.



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

In questo “nuovo” web collaborativo l'informazione sarà aggregata e riaggregata secondo i bisogni degli utenti. Oltre alla capacità di comunicare in nuovi ambienti, sarà anche necessario imparare a gestire nuove dinamiche relazionali di tipo peer to peer e la comunicazione diverrà sempre più flessibile e adattata ai contesti ed ai comportamenti.

- Il Social Networking, è la versione Web delle reti sociali ed è una delle forme più evolute di comunicazione nella rete internet. La rete delle relazioni che ogni individuo tesse ogni giorno è organizzata in una "mappa" consultabile, che si arricchisce di nuovi contatti. A partire dalla rete delle relazioni possono essere create applicazioni mirate allo specifico network e come ulteriore sviluppo la creazione di reti su base semantica dove i fattori aggregativi sono i significati che interconnettono la mole di dati ed informazioni presenti sulla rete.
- Corporate blog, ossia il blog evolutosi dalla funzione di diario di una singola persona a strumento dell'organizzazione. E' uno strumento tipico del Web 2.0 applicato alle aziende, decidere di aprire un blog aziendale non è tecnologico né finanziario ma piuttosto un'operazione di cultura organizzativa che richiede voglia di aprire un dialogo, di cogliere l'occasione offerta dalla rete per raggiungere il pubblico degli utenti mediante una forma di comunicazione meno formale e che favorisce l'interazione tra chi parla in nome dell'Organizzazione o dell'Azienda e chi recepisce il messaggio. A mio parere tenuto conto



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

delle finalità per le quali il corporate blog è usato può essere uno strumento credibile se usato ad esempio da una Pubblica Amministrazione per il dialogo coi cittadini utenti, meno se ad usarlo sono aziende commerciali in quanto può essere percepito come un modo meno esplicito di comunicazione pubblicitaria.

- E-Learning, strumento di formazione e apprendimento che utilizza i sistemi informatici e la telematica rendendo possibile organizzare il percorso di studio secondo tempi e luoghi scelti dal discente favorendo anche lo sviluppo dell'apprendimento collaborativo. Come abbiamo visto nell'indagine proposta in precedenza, tra le forme di comunicazione interna maggiormente utilizzate vi è proprio la formazione, pertanto nel seguito sarà preso in esame lo strumento e-learning nei suoi aspetti salienti.

“Molte società utilizzano sistemi di gestione inventati un secolo fa, con troppi vertici presidenti, amministratori, direttori generali. Sono rimaste all'epoca fordista, applicando un sistema gestionale pensato per la gestione delle Risorse Umane della catena di montaggio ai lavoratori del terziario avanzato” questo il pensiero di Gary Hamel della London Business School. In effetti, andare verso forme di comunicazione interna che utilizzano anche gli strumenti del cosiddetto Web 2.0 significa stimolare i processi di innovazione organizzativa adeguandoli ad un contesto ambientale che richiede rapida condivisione della conoscenza e strutture più flessibili.

Questo aspetto è particolarmente interessante oltre che impegnativo se lo



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

analizziamo in relazione all'organizzazione rigida e burocratica tipica di una Pubblica amministrazione che comunque è sollecitata, anche da specifiche leggi, a adeguarsi a principi di efficienza, efficacia e trasparenza.

Adottare strumenti di comunicazione interna ed esterna che necessitano, per avere successo, anche di trasformazioni a livello organizzativo e di cultura può essere uno stimolo verso l'innovazione organizzativa e culturale senza la quale molti investimenti, sia economici che di risorse umane, risulterebbero inutili.

Nei capitoli che seguono sono presi in esame gli aspetti tecnici e psicologici delle intranet aziendali e dell'e-learning.

La comunicazione e l'educazione digitale, aspetti tecnici e psicologici

- *L'educazione digitale, le nuove frontiere dell'apprendimento in rete, spunti da un articolo di Andrea Granelli*.*

**Già Amministratore Delegato di Tin.it e direttore delle attività Internet e dell'area Ricerca e Sviluppo del Gruppo Telecom Italia, membro di eEurope (Advisory Group della Commissione Europea per l'attuazione della Società dell'informazione), consulente, uomo marketing, ricercatore, creatore di start up e di fondi di venture capitalist, esperto di innovazione e Presidente di Kanso.*

Per iniziare l'analisi di alcuni degli aspetti psicologici relativi all'uso delle reti informatiche voglio prendere come spunto un articolo dell'amico Andrea Granelli, tecnologo ed esperto di innovazione sempre attento ai temi



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

dell'interazione tra tecnologia e persona. Nel suo scritto egli propone alcuni spunti interessanti relativi all'uso della rete internet in generale ed all'educazione digitale in particolare.

Sono ormai diversi anni che la formazione a distanza ha assunto un ruolo importante nel settore dell'educazione specialmente se inquadrata nel contesto della cosiddetta Long life learning (formazione nel corso della vita) e di quello della comunicazione interna alle organizzazioni. Più in generale l'uso stesso del web ha senso dal punto di vista dell'educazione e dell'apprendimento costituendo un'enorme risorsa in termini di conoscenze ed informazioni nei settori più diversi, risorsa disponibile e fruibile a tutti gli utenti della rete indipendentemente dal luogo fisico nel quale essi si trovano favorendo quindi l'apprendimento autonomo.

Carl Rogers sostiene che l'apprendimento autonomo coinvolge per intero la personalità dell'allievo, dai suoi sentimenti ai processi cognitivi, ed è la forma più coinvolgente e stabile di apprendimento. Un aspetto interessante che tratta l'articolo è l'importanza della riflessione stimolata da forme di apprendimento autonomo, l'essere autonomi di fronte alla mole di informazioni disponibili rende infatti necessaria l'opera di riflessione su ciò che si apprende su come si apprende e sulle strategie da porre in atto per migliorare il processo di apprendimento. Porsi dei quesiti sviluppa infatti la riflessività che stimola i processi di conoscenza e definisce il percorso di apprendimento, Granelli sottolinea infatti come sia importante sviluppare uno stile di apprendimento dove *“il pensiero non sia protagonista del solo atto conoscitivo ma anche di*



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

quello riflessivo". Altro spunto rilevante che ho individuato è relativo al ruolo che riveste l'ambiente di apprendimento che deve poter documentare non solo i risultati conseguiti ma anche i processi di conoscenza. L'ambiente di apprendimento diventa quindi il "contenitore" del processo di apprendimento e assume un'importanza almeno pari al "contenuto.

Un altro aspetto da considerare è che le informazioni raccolte, per poter produrre dei significati, devono essere archiviate ed organizzate in base al contesto di utilizzo. A questo proposito, secondo Granelli, ricopre un ruolo importante il *potere evocativo dell'immagine*, l'immagine però a differenza di un testo scritto ha meno vincoli di interpretazione e in merito a ciò gioca un ruolo importante la percezione visiva ed anche i codici di interpretazione sono diversi.

Il linguaggio occupa una posizione privilegiata, in quanto capace di trasmettere più efficacemente i messaggi più concettualizzati ed anche quelli espliciti ma non va dimenticata l'importanza dell'immagine come mezzo di espressione e comunicazione e come strumento per l'organizzazione strutturata di significati. Per questi motivi la *dimensione visiva* deve essere reinserita nel processo di apprendimento anche in quello supportato da tecnologie informatiche.

Da ultimo ma non certo come importanza Granelli affronta il tema dell'*Oblio delle informazioni* un tema sul quale si inizia a soffermare l'attenzione degli addetti ai lavori ma che tuttavia ancora è scarsamente percepito dagli utenti della rete anche di quelli che attingono al Web come inesauribile fonte di conoscenza. Quando cerchiamo una qualche informazione ad esempio



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

attraverso un motore di ricerca otteniamo una notevole quantità di link dai quali attingere ma molti di essi forniscono direttamente o rimandano ad informazioni ormai obsolete o addirittura in contrasto con la realtà. L'utente poco accorto può quindi strutturare una sorta di ipertesto contenente informazioni che nella loro totalità producono una conoscenza distorta. A questo problema si va lentamente aggiungendo anche quello dello strapotere di certi motori di ricerca che sono in grado di manipolare secondo precisi scopi gli esiti delle ricerche degli utenti. Quelli dell'oblio dell'informazione e del ruolo dei motori di ricerca sono temi che a mio parere assumeranno sempre un più significato predominante e che andranno affrontati se si vorrà salvaguardare il ruolo di fornitore di conoscenza della rete internet.

- processi psicologici dell'esperienza in rete

I sistemi di comunicazione come quelli disponibili nella rete internet o intranet possono essere visti come un contesto socioculturale in cui l'interazione tra gli individui è assimilata alla normale interazione sociale della vita di tutti i giorni e come tale potrebbe essere analizzata. In realtà tra mondo reale e mondo virtuale esistono notevoli differenze, una importante consiste nel fatto che nella comunicazione interpersonale non mediata da sistemi tecnologici la "densità" dell'informazione scambiata in un determinato periodo di tempo è molto maggiore. Quanto detto avviene perché le persone che comunicano faccia a faccia ed in tempo reale adoperano una pluralità di modi, gesti, espressioni del viso e altri "segni" di comunicazione paraverbale e non verbale come ad esempio la prossemica.



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

Paul Watzlavick ed altri in “Pragmatica della comunicazione umana” sostengono la tesi che l'uomo è il solo organismo che usa modalità di comunicazione analogica e digitale. Il linguaggio digitale è costituito dai simboli che utilizziamo nel parlare e nello scrivere ed ha una sintassi logica complessa mentre quello analogico è espresso in ogni comunicazione non-verbale mediante ad esempio: l'espressione del viso, l'inflessione della voce, la prosodia, la prossemica e ogni altra espressione non-verbale.

Una delle applicazioni per la comunicazione più usate in Internet ma anche nell'ambito delle intranet aziendali o nei sistemi di e-learning è la chat. La comunicazione che si attiva in una chat ha il pregio di abbattere le distanze sociali e di status ma necessita di un sistema espressivo che deriva dalla combinazione di segni e simboli di altre modalità di espressione, nel caso specifico, i segni del sistema alfabetico formano un “alfabeto” in cui i simboli hanno la valenza di pittogrammi, come le ben note “faccine”. Tale modo sembra in un certo senso un sistema più intimo e diretto che comunicare mentalmente senza passare per la voce ma allo stesso tempo emerge il bisogno di creare rappresentazioni della persona invisibile e della stessa interazione umana completa delle componenti verbali e non verbali

In pratica le persone che comunicano via Chat o in generale in Internet\Intranet, devono far ricorso a processi di compensazione delle componenti informative mancanti, tali processi sono condizionati da meccanismi di attribuzione di senso che spesso corrispondono alle aspettative inconscie dell'individuo che comunica.

- *Cambiamento nei confini spazio-temporali*



25

comunicAzione



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

Nel mondo di Internet le coordinate del tempo e dello spazio possono subire un'alterazione, ad esempio nelle comunicazioni (sincrone e asincrone) la concezione del tempo è dilatata: l'utente di una Chat può rispondere immediatamente o prendersi qualche minuto di tempo, nella comunicazione asincrona della posta elettronica o dei newsgroups una risposta può farsi attendere anche settimane. In ogni caso le persone impegnate nelle forme di comunicazione suddette possono scambiare informazioni e materiali testuali o grafici in qualsiasi momento indipendentemente dal luogo in cui si trovano.

Questo aspetto della "rete" ha un ruolo fondamentale anche nella diffusione dei sistemi di e-learning ed in generale nell'affermarsi del cosiddetto "web 2.0" che più che essere una piattaforma tecnologica è una filosofia di utilizzo di strumenti tecnologici e software applicativi orientati alla condivisione delle informazioni e alla collaborazione nelle varie attività che possono trovare supporto nella tecnologia della rete. I software orientati al web 2.0 rendono più facile condividere attività lavorative tra persone che operano a molta distanza l'una dalle altre, anche i software sono condivisi e fisicamente non risiedono sui computer dei singoli utenti consentendo anche economie di spesa e condivisione di esperienze.

Nella fruizione del World Wide Web è sufficiente un "clic" sul mouse per spostarsi da un luogo a un altro della "rete". L'ipertesto che compone una pagina web diventa un insieme di chiavi d'accesso, un luogo dove le informazioni si presentano contemporaneamente, attraverso suoni, immagini, testo, colori; dove gli eventi si susseguono ad una velocità molto elevata alla quale il nostro sistema cognitivo probabilmente non è abituato.



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

Questo sistema favorisce una fruizione del Web simile a quello in uso tra gli utenti della televisione, una sorta di “zapping” dove l’attenzione si sofferma solo per pochi secondi su uno stimolo. Come noto il visitatore di una pagina web, in circa 20, 25 secondi, cerca di capire se in quella pagina vi sono le informazioni che cerca anche saltando con l’occhio da una parte all’altro del testo senza procedere con una lettura sequenziale. Inoltre, l’ambiente in Internet cambia rapidamente perché vengono prodotti nuovi software e strumenti multimediali con i quali gli sviluppatori sono in grado di creare nuovi contesti e modalità di interazione. Secondo Kimberly Young (professore associato di psicologia presso l’Università di Pittsburgh e fondatrice del Centro per la dipendenza online) il fenomeno della percezione alterata del tempo, che chiama Terminal Time Warp, sarebbe co-responsabile dello sviluppo di una dipendenza da Internet.

Altri autori indicano nella complessità degli ambienti virtuali, nel superamento dei limiti personale e spazio-temporale, gli elementi che favorirebbero la fuga dalla realtà e la nascita di fenomeni dissociativi osservabili specialmente in soggetti predisposti.

- La rete come laboratorio di interazione sociale

E' facile, una volta connessi in Rete, inserirsi in un numero indefinito di relazioni interpersonali, pertanto possiamo vedere Internet anche come un vero e proprio laboratorio di interazione sociale dove dette interazioni fanno riferimento ad una precisa sintassi. La psicologia delle relazioni che si attivano in Rete è particolare: il vantaggio dell'anonimato, la possibilità di poter



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

modificare ed adattare al contesto virtuale la propria realtà, il senso di protezione che deriva da un livello basso di "presenza sociale", porta i soggetti coinvolti a diventare più aperti. La possibilità di comunicare con persone che condividono idee, gusti e interessi simili produce il senso di appartenenza ad una comunità più grande.

Secondo P. Lèvy *"una comunità virtuale si costruisce su affinità di interessi e conoscenze, sulla condivisione di progetti, in un processo di cooperazione e di scambio, e tutto ciò indipendentemente dalla prossimità geografica e dalle appartenenze istituzionali. [...] D'altra parte, né la responsabilità individuale, né l'opinione pubblica e il suo giudizio, spariscono nel cyberspazio"*.

Le forme di aggregazione che si sviluppano in Internet non rispondono a criteri di omogeneità quanto piuttosto si caratterizzano per eterogeneità e particolarità e per alcuni autori rappresenterebbero addirittura un fattore di rinnovamento della democrazia. Secondo T. Maldonado le relazioni che si stabiliscono nella Rete avvengono tra utenti culturalmente e socialmente pari, ecco perché le comunità virtuali si configurano come *"un punto di ritrovo in cui si coltivano soprattutto le affinità elettive. Per il loro alto grado di omogeneità, tendono a essere decisamente autoreferenziali"*.

Tra i vantaggi di una comunità autoreferenziale ci sono quelli dell' accettazione incondizionata, accoglienza, disponibilità oltre ad un forte senso di appartenenza. Tutti i predetti elementi sono ovviamente facilmente riscontrabili anche perché superficiali dato il contesto ma concorrono a far apparire la realtà "virtuale" migliore di quella reale.

Le conseguenze di ciò sono il ritiro sociale e l'evasione compulsiva, la Rete



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

assume quindi un ruolo di “facilitatore sociale” e di strumento autorealizzativo con esiti negativi se il risultato è uno sdoppiamento tra vita reale e vita sulla Rete.

- Analisi delle interazioni, il caso di una classe virtuale

Dopo aver evidenziato alcuni elementi presenti in generale nel campo delle interazioni on-line passiamo ad analizzare gli aspetti più propri del campo dell'e-learning visto come strumento di apprendimento e di comunicazione interna prendendo in esame subito i flussi di interazione che si vengono a creare.

Analizzando le discussioni in un gruppo di apprendimento online, possiamo dirigere l'attenzione sul flusso delle interazioni attive all'interno dello spazio virtuale tra coloro che ne fanno parte. Tale modello è usato per analizzare le dinamiche relazionali e le relative implicazioni sociali all'interno delle reti o per studiare come evolvono i rapporti tra i componenti di un'organizzazione, in presenza di sistemi di comunicazione diversi; si basa sulla decodifica dei contenuti dei messaggi e sulla visualizzazione grafica della “ragnatela” di relazioni. Lo scopo è cercare di capire non tanto cosa si comunica, ma chi comunica con chi, per capire se effettivamente si sta procedendo verso la costituzione di una “rete” o se invece si ripetono dinamiche sociali fondate sulla gerarchia un po' come accade all'interno di un'organizzazione.



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

- L'importanza del contesto nelle interazioni in una classe virtuale

Per analizzare e decodificare le interazioni che si sviluppano in una classe virtuale dobbiamo agire prendendo sempre in esame il contesto nel quale tali interazioni avvengono e la sua influenza sulle stesse.

Il contesto è rappresentato dai componenti della classe virtuale e dal loro livello di omogeneità dipende il modo di interagire.

Generalmente nell'allestimento di una classe virtuale giocano un ruolo importante due fattori complementari:

1. la "riconoscibilità" dell'ambiente di apprendimento come stimolo per lo sviluppo del senso di appartenenza e di comunanza di interessi;

2. la necessità di far fronte alle modalità di interazione che si instaurano in una rete di relazioni.

I vantaggi dell'omogeneità degli attori sono evidenti, in quanto, un gruppo che collabora in rete tende a essere più produttivo se in origine sono presenti analogie di profilo nei componenti della classe virtuale; ad esempio tutti dovrebbero essere in grado di compiere alcune operazioni essenziali, come per esempio, inserire un messaggio nel forum o svolgere altre azioni che hanno come prerequisito una buona conoscenza tecnica del mezzo tecnologico. L'omogeneità del gruppo di partecipanti è quindi un punto di forza nelle attività collaborative.

Se invece il gruppo è ampio e disomogeneo, il manifestarsi di una comunanza di intenti e interessi, potrebbe facilitare la costituzione di un sottogruppo omogeneo ma avulso dal resto del contesto sociale.



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

Il rischio maggiore si corre quando il gruppo non è intenzionale e nel caso in cui il rischio di stratificazione sia concreto, è opportuno mettere in atto alcuni accorgimenti:

- preliminarmente alle attività collaborative previste è utile attivare una fase di familiarizzazione con i mezzi tecnologici che si andranno ad utilizzare oltre ad individuare gli interessi comuni;
- prima dell'inizio delle attività dar vita ad una fase di presentazione reciproca per dare senso alla comunità e per analizzare determinate caratteristiche dei partecipanti;
- progettare strategie collaborative sequenziali che impongano il "passaggio di mano" degli elaborati, in modo che i partecipanti si sentano coinvolti nel dare un contributo al progetto.

In conclusione il buon esito nelle attività di formazione on line dipende molto dal fatto che i componenti della classe virtuale, anche se eterogenei, riescano ad identificarsi nell'ambiente di apprendimento e a comprendere l'importanza della collaborazione.

Vediamo ora alcune strategie che possono aumentare la dimensione collaborativa di una comunità virtuale:

Biolghini e Cenarle (2000) ad esempio ritengono fondamentale, tra le cose da fare:

- spiegare il modello didattico che si va ad utilizzare;
- evidenziare il vantaggio dell'apprendimento collaborativo;



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

- favorire tutti quegli atteggiamenti utili al lavoro di gruppo.

Vi sono poi ulteriori strategie atte a favorire l'apprendimento collaborativo nelle classi virtuali che si rifanno a tre approcci relativi a :

1. infrastruttura tecnologica
2. contratto di apprendimento
3. learning partnership

Per quanto riguarda l'infrastruttura tecnologica, secondo alcuni autori (Doherty, 1998) è opportuna l'adozione di ambienti virtuali di apprendimento orientati a stimolare e guidare il controllo esercitato dagli allievi sulle risorse consentendo loro l'accessibilità ai vari livelli di interazione; particolare riguardo è posto anche al tema dell'usabilità e dell'ergonomia dei siti e-learning così come agli aspetti di design.

Vi sono altri autori che sostengono l'importanza di favorire la costruzione del senso di identità delle comunità virtuali proponendo di attivare veri e propri "contratti di apprendimento" cioè reali accordi scritti che riguardano l'oggetto di apprendimento secondo il punto di vista dei discenti (Murphy, Mahoney e Harvel, 2000).

Promuovere la collaborazione dando luogo ad una "partnership di apprendimento" è la proposta di Stathakos e Davie, (2000). Gli autori partono dal presupposto che tra il tutor e gli allievi non può instaurarsi una collaborazione tra pari; anche gruppi di discenti molto ampi non sono ottimali in quanto potrebbero verificarsi forme di antagonismo poco produttive o si



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

potrebbe generare un eccesso comunicativo tale da ridurre l'efficienza e l'efficacia del sistema di apprendimento collaborativo. Detti autori propongono l'attivazione di forme di collaborazione e partnership alla pari, tra due studenti, che aiutandosi possono insieme raggiungere con successo gli obiettivi del corso online.

Secondo l'approccio costruttivista i fattori che incidono sull'apprendimento, possono essere esterni ed interni.

I fattori esterni si riferiscono alla situazione di chi apprende, come ad esempio le opportunità, i vincoli e le circostanze che possono condizionare il suo apprendimento. I processi interni invece comprendono le esperienze pregresse dell'allievo, i pregiudizi, la sua motivazione ed i fattori emotivi.

L'analisi e la gestione delle emozioni sono elementi importanti ed in grado di condizionare la prestazione formativa e l'apprendimento in quanto l'aspetto emozionale può prendere il sopravvento su quello razionale.

Il Tutor deve essere quindi in grado non solo di formare, ma anche di facilitare la creazione di un ambiente d'apprendimento che sa cogliere e valorizzare i tratti emotivi dell'allievo stabilendo un rapporto empatico tra gli attori.

Le emozioni negative, l'ansia etc. dirottano l'attenzione della persona sulle proprie preoccupazioni, interferendo con la capacità di concentrazione e con i processi attivi nella cosiddetta "memoria di lavoro".

Le emozioni negative alle quali deve essere rivolta un'attenzione particolare sono:



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

La frustrazione.

E' un'emozione connessa alla natura e alla struttura dell'ambiente d'apprendimento, dei materiali didattici, anche problemi di ordine tecnico ed amministrativo possono generarla. Compito del tutor sarà quello di mettere in atto strategie e comportamenti atti a:

- Accorgersi in anticipo di eventuali difficoltà del discente anche mediante l'utilizzo delle comunicazione via posta elettronica con la quale svolgere attività di rilevamento di possibili problematiche che affliggono l'allievo;
- Rassicurare l'allievo evidenziandogli le opportunità ed i vantaggi che offre l'apprendimento a distanza e invitandolo a frequentare l'aula virtuale, il forum di discussione e tutte quelle modalità di interazione sincrona ed asincrona che possano accrescere il suo senso di appartenenza al gruppo;
- Stimolare l'utilizzo delle FAQ e del Glossario;
- Prediligere l'utilizzo degli strumenti di comunicazione asincrona come ad esempio la posta elettronica in modo tale che al discente sia consentito di archiviare le informazioni ricevute utili per una successiva consultazione;
- Nella e-mail d'invito all'Aula Virtuale, il Tutor deve sempre chiarire le modalità di partecipazione, i tempi e le modalità di svolgimento delle attività in modo che lo studente non si senta disorientato nell'utilizzo dello strumento.



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

Ansia e apprensione.

Sono emozioni associate alla percezione d'incapacità di controllare il sistema e far fronte ai possibili problemi, al senso di smarrimento per non sapere cosa fare, a timori sulla riservatezza e la conservazione permanente di informazioni di carattere privato come anche dei propri risultati didattici.

Il Tutor dovrà quindi:

- Garantire la privacy e la riservatezza degli esiti di ciascun corso, ribadire l'importanza dei benefici che si ottengono da un corso di formazione on line e l'assenza di giudizio da parte di nessuno. Dovrà anche evitare di inviare agli studenti e-mail con giudizi e valutazioni sanzionatorie;
- Ricordare l'opportunità di potere utilizzare forme di comunicazione sincrone ed asincrone, in modo da stimolare l'utilizzo di tali strumenti di comunicazione;
- Dimostrare comprensione per i tempi lenti di alcuni allievi. Dallo stato di ansia può infatti derivare maggiore lentezza nel processo di apprendimento dovuta al timore di commettere errori.

Introversione e timidezza.

Sono emozioni correlate al sentimento di inadeguatezza, alla convinzione di non disporre di tutte le abilità necessarie per le attività di studio e di apprendimento online.

Per ovviare a questi aspetti negativi il Tutor dovrà quindi:



35

comunicAzione



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

- Stimolare la curiosità su determinati argomenti e fornire bibliografie articolate, rendersi disponibile per approfondimenti sui contenuti e sviluppare le attività di addestramento ed esercizio proponendo esempi e documentazione di supporto;
- Creare un'atmosfera rilassante e informale e rassicurare lo studente circa la propria presenza ogni qualvolta ne abbia bisogno, soprattutto nella fase iniziale. Evitare inoltre di esprimere giudizi ed apprezzamenti positivi nell'aula virtuale in modo da non creare la figura dell'allievo modello.

Le emozioni positive aumentano le capacità di ragionare in modo flessibile e consentono di raggiungere più alti livelli di complessità facilitando la risoluzione dei problemi. L'apprendimento on-line può produrre buoni risultati se si è in grado di limitare le emozioni negative ed aumentare quelle positive, in questo la figura del tutor-docente gioca un ruolo fondamentale.

Passiamo ora in rassegna alcune delle emozioni positive cui il Tutor deve prestare attenzione :

Entusiasmo ed eccitazione.

Queste emozioni sono dovute al modo di apprendere diverso rispetto a quello tradizionale, ai contenuti particolarmente interessanti, utili anche per la propria professione, ed alla possibilità di instaurare nuovi contatti e conoscenze;

Tenacia

E' un'emozione correlata alla motivazione al raggiungimento degli obiettivi.



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

Una condotta è motivata alla riuscita quando favorisce l'auto-valutazione delle proprie abilità, in particolare al confronto con gli standard di valore che si cerca di raggiungere o superare;

Ottimismo.

E' legato alla convinzione di avere la volontà ed i mezzi per raggiungere i propri obiettivi. Gli studenti più inclini all'ottimismo si prefiggono obiettivi più ambiziosi ma realizzabili e sanno stimare meglio l'impegno necessario per raggiungerli attraverso un attento monitoraggio delle risorse e delle necessità, sono meno ansiosi e soffrono meno sul piano emotivo.

Lo studente incline all'ottimismo tende ad attribuire il proprio eventuale fallimento a fattori che possono essere modificati e quindi al raggiungimento degli obiettivi, il pessimismo al contrario porta la persona ad assumersi la responsabilità dell'insuccesso, attribuendolo ad aspetti o circostanze immutabili.

-Aspetti della Comunicazione nei sistemi di apprendimento a distanza

Come abbiamo visto in precedenza l'insegnamento a distanza per via telematica necessita sia di adeguate tecniche e strategie di formazione in rete, ma anche di approcci all'apprendimento a distanza e di conoscenza degli aspetti psicosociali della interazione on-line. Implementare attività didattiche basate sulla telematica significa creare delle comunità di apprendimento chiamate a collaborare nel raggiungimento degli obiettivi educativi. E'



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

opportuno che tali comunità non siano formate da un consistente numero di partecipanti ciò perché in un'attività didattica collaborativa, in cui la comunicazione interpersonale è finalizzata alla discussione su tematiche specifiche, il coinvolgimento di troppi partecipanti può creare molti problemi dal punto di vista, ad esempio, del coordinamento delle attività, esattamente come accade in una classe molto affollata dove gli scambi comunicativi diventano caotici e quindi inconcludenti.

Operando attraverso sistemi telematici anche la comunicazione ne risente in quanto gli strumenti spesso consentono solo la comunicazione scritta che, mancando di tutte le altre componenti verbali e paraverbali, non favorisce la convergenza delle discussioni. Per tale ragione è consigliabile il coinvolgimento di poche decine di unità per volta, con obiettivi ben definiti ed attività pianificate anche secondo le aspettative e motivazioni di tutti i partecipanti.

Un aspetto importante è la necessità di strutturare adeguatamente la comunicazione telematica ed il lavoro di gruppo in quanto dare gli strumenti e la possibilità di comunicare senza definire compiti precisi e modalità operative non è garanzia di successo.

Alcuni autori [Riel, Levin, 1985], hanno individuato dei fattori che caratterizzano positivamente le applicazioni della telematica alla didattica che è utile considerare nella fase di progettazione dei sistemi di formazione on-line, in particolare:

- allievi che hanno un compito ben specificato in comune, ma non possono lavorare fisicamente insieme ;

38



comunicAzione



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

- un compito ben specificato che comporti una partecipazione attiva e significativa dello studente;
- possibilità di un facile accesso ad una rete telematica;

Bagley e Hunter, (1992) suggeriscono altri fattori:

- processo decisionale condiviso relativamente alla formulazione di progetti di gruppo e collaborazione attiva;
- lavoro di gruppo strutturato ed impegno reciproco fra discenti e docenti-tutors.

In pratica sulla base dei fattori individuati dai vari autori possiamo distinguere due approcci metodologici: il primo nel quale prevale la comunicazione interpersonale e lo scambio di informazioni, il secondo dove l'attenzione è centrata sulla collaborazione finalizzata alla realizzazione di un prodotto comune.

Nel primo approccio esporre e verbalizzare le proprie idee così come il rispondere a quelle degli altri costituiscono importanti abilità cognitive. La partecipazione attiva crea un contesto ricco di informazioni che forniscono a ogni discente diverse prospettive su un particolare tema.

Nel secondo approccio diventa determinante la strutturazione del lavoro finalizzata alla produzione di un elaborato comune. Molti specialisti ed autori ritengono che tale approccio sia più efficace rispetto al primo dato che offre la possibilità di ragionare su del materiale in evoluzione e che culmina in un prodotto finale dell'attività di gruppo. Questo tipo di approccio è interessante



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

anche se riferito ai sistemi di comunicazione interna aziendale che prevedono tra gli strumenti anche piattaforme e-learning per l'aggiornamento professionale e l'addestramento. In generale in ambito organizzativo i sistemi basati sulla telematica (reti intranet) hanno come scopo anche il rafforzamento della comunicazione interna delle interazioni sociali finalizzate alla produzione e condivisione di conoscenze utili in ambito professionale ed allo sviluppo del senso di appartenenza e comunità. Progettare ed organizzare quindi sistemi di e-learning aziendali basati anche sul lavoro di gruppo finalizzati ad un prodotto finale può essere un buon sistema per coniugare comunicazione interna, formazione professionale e senso di appartenenza con benefici anche sul piano dell'autostima da parte dei singoli dipendenti.

Da un progetto di Formazione a distanza realizzato per la PMI, è risultato dalle risposte date dai partecipanti ad un questionario, che dopo poche settimane la percentuale (70%) del tempo che i partecipanti passano sul forum di discussione è molto più alta di quella (30%) che indica il tempo speso per "navigare"

Inoltre è emersa una differenza significativa tra presenza on line e partecipazione attiva (in termini ad es. di numero di messaggi spediti) durante la diverse fasi delle attività a distanza. Un altro dato molto interessante emerso, ha evidenziato la distribuzione sbilanciata del numero di contributi al corso da parte degli partecipanti: il 30% di loro ha prodotto oltre il 60% dei messaggi e più del 70% degli accessi al sistema. Questi ultimi due dati sembrano evidenziare un processo di "estraniazione" in base al quale chi è incapace di proporsi attivamente dall'inizio incontra difficoltà sempre maggiori nel seguito.



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

Nella comunicazione a distanza, l'ostacolo può essere inizialmente costituito dal mezzo comunicativo - e qui come detto in precedenza è fondamentale accertare che tale mezzo sia padroneggiato sia dai docenti che dai discenti -, ma anche dalla difficoltà nel comunicare in forma scritta e non verbalmente con conseguente necessità di rielaborare i concetti. Anche certi atteggiamenti pregiudiziali di tutti gli attori coinvolti in un corso di formazione a distanza, giocano un ruolo importante nella riuscita o meno del corso. Per esempio, diversi partecipanti rivelano la convinzione che le attività a distanza giochino un ruolo marginale rispetto alla didattica tradizionale basata sulla centralità dell'insegnante (teaching centered) nel quale vi è un trasferimento di conoscenze dal docente al discente senza che quest'ultimo spesso sia partecipe del processo di apprendimento che è sminuito ad un processo di mero ascolto, queste credenze sono ancora molto diffuse in Italia.

L'attenzione sulle varie forme di collaborazione che caratterizzano l'apprendimento collaborativo può diventare fattore determinante del successo del processo formativo. Ancora troppo spesso si pensa che sia sufficiente mettere a disposizione alcune modalità di comunicazione e informazione, in spazi virtuali condivisi, per generare un proficuo apprendimento collaborativo.

In generale molte delle esperienze di F.A.D. hanno come riferimento teorico i principi del Costruttivismo che in sintesi sono:

- la conoscenza è “costruita” dall'attività del soggetto;
- è collegata al contesto in cui avviene l'apprendimento;
- nasce dalla collaborazione e dalla interazione sociale ed è quindi



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

“interattiva”

Sulla base dei punti esposti Biolghini e Cengarle propongono di sostituire il termine FAD con “net learning” in quanto giudicano fuorviante sottolineare la lontananza e la dipendenza da un “centro di controllo” che governa l’attività didattica. L’espressione “net learning” invece rende il concetto della possibilità di apprendere insieme in un rapporto paritetico pur trovandosi fisicamente distanti.

In ambito aziendale l’e-learning è un importante strumento di comunicazione interna teso al miglioramento del grado di soddisfazione del dipendente attraverso la qualificazione professionale e la condivisione delle conoscenze, elementi questi che contribuiscono anche al senso di appartenenza che ha i suoi riflessi sul livello di autostima del lavoratore. E’ però importante che la piattaforma e-learning sia parte di un contesto di comunicazione interna che poggi su un’infrastruttura telematica che favorisca il buon flusso delle informazioni aziendali e l’interazione sociale è quindi importante esaminare gli aspetti psico-sociali delle intranet aziendali.

Intranet ed i luoghi di interazione sociale, Community e Social network

- *Cosa è un’intranet*

Sinteticamente si può definire un’Intranet come una rete, interna ad un’azienda od organizzazione, che ha la funzione di elaborare le informazioni. Una rete Intranet in genere utilizza applicazioni tipiche di Internet, quali pagine Web, browser, posta elettronica, forum di discussione, newsgroup, etc. Tutti i servizi elencati

42



comunicAzione



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

sono fruibili esclusivamente dalle persone che lavorano all'interno dell'Organizzazione. Esistono molteplici definizioni di intranet che vanno da quelle più tecniche tipiche del mondo informatico a quelle più recenti che descrivono anche gli aspetti psico sociali e di comunicazione interna di questo genere di progetti aziendali. Il termine "intranet" viene introdotto nel 1994 in un articolo apparso su un giornale americano dove viene così definita da Safire: *"Intranet è un insieme composto da una rete aziendale protetta dal mondo esterno mediante dispositivi chiamati "firewall", e dall'insieme di applicazioni che attraverso e su di essa sono eseguite, sfruttando le tecnologie tipiche dell'Internetworking"*.

L'intranet è quindi assimilabile al web nell'utilizzo ma ne differisce per la sua natura di mondo protetto da sistemi di sicurezza ed accessibile solo al personale dipendente dell'Organizzazione anche in collegamento remoto.

Come detto solo negli ultimissimi anni si è focalizzata l'attenzione su aspetti meno tecnici dell'Intranet con lo studio dei suoi aspetti di rete sociale, di strumento di comunicazione interna, di partecipazione e co-costruzione della conoscenza.

- *Community e social network*

Lo sviluppo della rete Internet con le sue molteplici applicazioni ha determinato la nascita del fenomeno delle cosiddette Community, cioè gruppi di utenti connessi alla rete che condividono un interesse comune o l'utilizzo di una stessa applicazione come ad es. la community di utenti di Google. Nella prima fase dello sviluppo della rete le community erano chiaramente



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

caratterizzate da un interesse ed una finalità comune che ruotava intorno ad un forum di discussione, aveva quindi contorni netti. Oggi il termine community raggruppa invece molteplici attori quali singoli utenti, reti sociali, gruppi di interessi etc. Vi è però una differenza da sottolineare e cioè che mentre le prime community producevano un valore derivato dal produrre conoscenza generata dal riunirsi virtualmente e discutere di un dato argomento, oggi le community sono un valore esse stesse in quanto portatrici almeno potenziali di dati di conoscenza. Proprio la community di utenti del motore di ricerca Google è considerata la più vasta a livello mondiale, essi non discutono di uno specifico argomento ma costituiscono un'enorme fonte di conoscenza in merito ai loro interessi ed abitudini di navigazione in rete.

Un *social network* è costituito da un qualsiasi gruppo di persone (ogni persona corrisponde ad un nodo della rete) connesse tra loro da legami sociali, come rapporti di lavoro, vincoli familiari etc. Vediamo ora quali sono le differenze che caratterizzano le Community dai Social network anche nell'ottica di implementazione di questi strumenti nell'ambito di un sistema di comunicazione interna di un'Organizzazione.

Una prima differenza è costituita dal fatto che una community ruota intorno ad un tema aggregante mentre il social network richiede un'esplicitazione dell'identità del singolo utente. Per quanto riguarda i legami in una community vi è un aumento progressivo del capitale riferito al legame mentre nella rete sociale aumenta quello relativo al collegamento tra i nodi della rete sociale, anche relativamente la rappresentazione che se ne da l'utente egli vede la



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

community come collettività ed il social network come un insieme di individui che nel primo caso correlano la loro sopravvivenza ad una pratica condivisa e nel secondo caso alla ricchezza delle relazioni che è possibile attivare.

Entrambi gli strumenti che stiamo esaminando si fondano sulle relazioni tra individui, relazioni che nelle comunità sono mediate dai contenuti mentre nel social network la mediazione è basata sull'identità dei partecipanti. Infine nei social network il valore aumenta con l'aumento del numero delle connessioni mentre nelle community aumenta con l'incremento del livello di collaborazione e fiducia reciproci.

- I comportamenti collaborativi ed i legami aziendali

In ambito organizzativo i processi di collaborazione che si attivano nei social network interni sono un importante oggetto di analisi per comprendere l'efficacia degli strumenti intranet per la comunicazione interna. In particolare è interessante focalizzare l'attenzione sui "legami" che si realizzano ed i comportamenti collaborativi che ne derivano. Un contributo in questo senso è quello fornito dal Andrew McAfee professore della Harvard Business School, (ha coniato il termine Enterprise 2.0) nel quale il professore evidenzia quattro tipi di legami che si possono attivare tra dipendenti all'interno di un'organizzazione. McAfee parla di "legami forti" (ad es. tra i colleghi di stanza), "legami deboli" (rapporti saltuari ecc), "legami potenziali" (ancora non presenti ma che potrebbero svilupparsi) ed infine "assenza di legami".



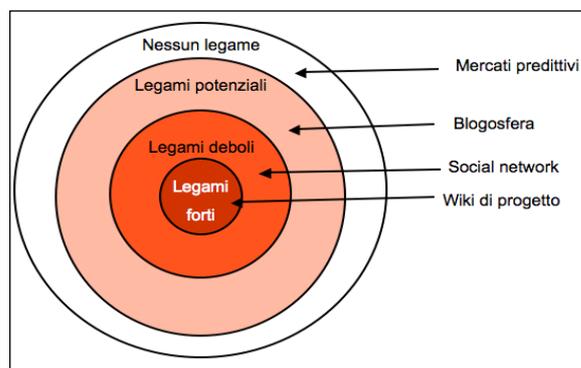


Figura 1, i legami Aziendali

Nelle organizzazioni sono sempre presenti teoricamente tutte queste tipologie di legame, quindi quando si va a progettare un sistema intranet che ha tra gli



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

obiettivi quelli di sviluppare le relazioni interne e la collaborazione è necessario capire preventivamente a quali individui e gruppo ci rivolgiamo anche in relazione ai loro comportamenti in una data situazione (in Figura 1 la rappresentazione dei legami aziendali e le loro relazione con gli strumenti di collaborazione sociali utilizzabili su internet/intranet).

Giacomo Mason, esperto di comunicazione mediata da computer e webmanager di una delle più grandi intranet italiane (quella di Telecom Italia\Wireline) ha svolto un'interessante ricerca sui comportamenti agiti dai propri colleghi all'interno di community in intranet. Ha analizzato le statistiche di accesso ai vari servizi della intranet desumendone quindi dei dati reali.

Con la sua ricerca Mason evidenzia come gli andamenti tipici di una community si discostino dalle distribuzioni riscontrabili in un'Organizzazione e anche da certe aspettative che a volte emergono a livello del management.

Se dovessimo chiederci come si distribuiranno i contributi dei partecipanti ad una community interna, sarebbe facile rispondere che, *“ci sarà una minoranza che darà molti contributi, un'altra che ne darà pochissimi, mentre la percentuale maggiore sarà una via di mezzo tra questi due estremi”*

Pertanto il tipo di distribuzione che ci si aspetta è tipo quella di Fig.2:



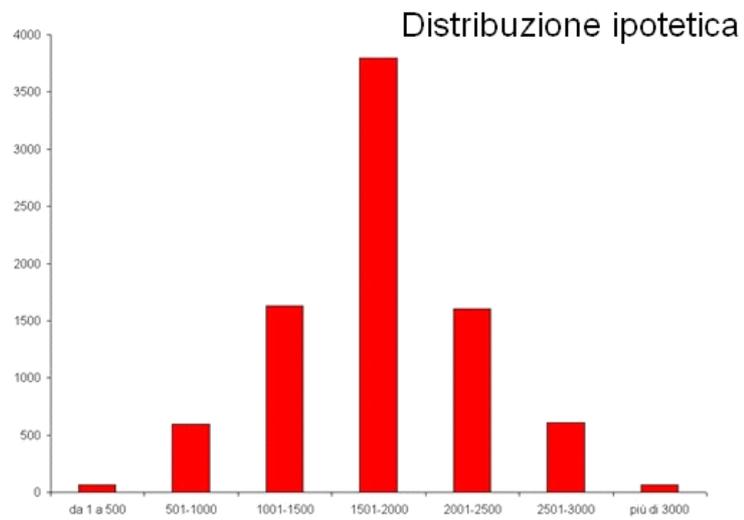


Figura 2

In molte statistiche aziendali relative a varie dimensioni si otterrebbe l'andamento statistico di Fig. 2 ma così non è nel caso delle community aziendali, infatti se rappresentiamo graficamente la frequenza dei contributi all'interno della community, otteniamo generalmente il grafico di Fig.3: cioè pochissime persone hanno fornito moltissimi contributi e tantissime persone hanno collaborato pochissimo.



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

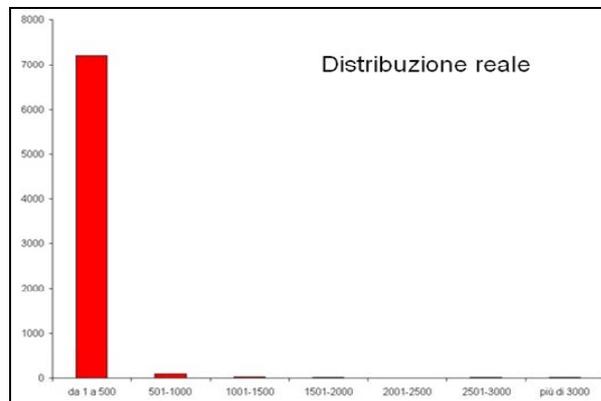


Figura 3

L'andamento descritto è riscontrabile anche prendendo in esame gli accessi e l'utilizzo di altre importanti community come quelle di Amazon, Wikipedia o che scaturisce dall'esame della distribuzione delle parole chiave cercate su Google. Le reti sociali denotano quindi uno squilibrio di base.

Web 2.0 e sviluppi della comunicazione interna

Esaminando l'evoluzione del Web possiamo notare come la realizzazione di nuove interfacce abbia fortemente orientato gli usi e l'esperienza del medium. La creazione di interfacce intuitive, ergonomiche, orientate all'utente ha permesso ad un numero sempre crescente di persone di utilizzare con maggior facilità prodotti e servizi via internet ed intranet.

L'evoluzione del Web oggi viene etichettata con il termine Web 2.0 a rappresentare quindi un percorso evolutivo ma anche una sorta di "filosofia" di utilizzo. Il termine Web 2.0 fu coniato da O'Reilly Media (editore americano) come titolo per una serie di eventi che avevano come oggetto una nuova generazione di servizi internet caratterizzati dalla possibilità molto migliorata



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

di collaborazione e condivisione da parte degli utenti.

Possiamo dividere tali caratteristiche in due categorie, una di tipo tecnologico e l'altra di tipo psicosociale così come sono state individuate da alcuni Autori (Riva, Pettiti, Uggè 2007), per quanto riguarda le caratteristiche di ordine tecnologico abbiamo:

- accesso alle applicazioni sempre tramite il browser web
- nuovo linguaggio di descrizione delle pagine, dall'HTML si passa all'AJAX (fusione di XML e JavaScript) che consente maggior velocità nel caricamento delle pagine in quanto consente di ricaricare solo quegli oggetti che effettivamente l'utente usa
- separazione del contenuto dalla modalità con cui tali contenuti saranno visualizzati

A livello delle caratteristiche psicosociali abbiamo:

- usabilità e facilità di utilizzo, le applicazioni condividono la stessa impostazione grafica ad oggetti
- possibilità per l'utente di esprimersi producendo nuovi contenuti i cosiddetti *user-generated content*
- comunicabilità ed accessibilità immediata dei contenuti a tutta la comunità di Internet, facile individuazione dei contenuti mediante la loro indicizzazione con parole chiave
- dimensione comunitaria dei contenuti dovuta all'interazione tra gli



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

utenti che hanno quindi un preciso ruolo nel percorso di creazione, commento e condivisione dei contenuti.

Sulla base delle caratteristiche sopra enunciate si possono individuare alcuni requisiti che dovrebbero avere le intranet progettate secondo i principi del web 2.0, in pratica nuovi standard che dovrebbero garantire un buon successo alle nuove intranet aziendali.

Ovviamente è importante che la progettazione delle intranet avvenga in coerenza coi piani di comunicazione esterna ed interna e di concerto tra le funzioni che si occupano di Comunicazione e le funzioni che si occupano di Risorse umane, in linea generale è opportuno che esse conservino il tradizionale impianto “a portale” che integra la fornitura di servizi e di informazioni. Per quanto riguarda specificatamente alcune delle caratteristiche chiave che le nuove intranet dovrebbero avere mi avvalgo ancora dell’esperienza teorica e pratica di G. Mason, autorevole intranet manager, che le ha sintetizzate nei punti che seguono:

- *Profili personali.* Le schede dei dipendenti sono sostituite dai profili personali arricchiti da nuovi elementi. Tali profili vengono collegati ad ogni contenuto prodotto sulla intranet
- *Ownership chiara.* Ogni sezione o informazione della intranet ha associato in modo esplicito il proprietario della sezione o dell’informazione. Può essere un piccolo box con link e foto o un link al profilo, si deve passare dalla logica dei dipartimenti a quella delle persone.
- *Commentabilità delle informazioni.* Ogni informazione presente sulla



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

intranet è commentabile dai dipendenti.

- *Giudizio sull'utilità delle informazioni.* Ogni informazione deve essere giudicabile in quanto a utilità. Questo per poter fare emergere le informazioni ritenute più utili e poterle così mettere subito a disposizione dei dipendenti.
- *Feed-back costante.* Ogni contenuto presente sulla intranet dovrebbe fornire la possibilità di un riscontro diretto con lo staff che gestisce l'intranet. Tali feed-back tecnici possono essere raccolti in un forum dedicato, o dar vita a delle FAQ, o inviati come semplici messaggi agli amministratori. Possono riguardare le funzionalità della rete come anche lacune od omissioni nei contenuti delle informazioni.
- *Catalogare le informazioni.* Ogni informazione dovrebbe poter essere "taggata" da chi la produce. Questo consente di poter classificare le informazioni, facilitandone la ricerca.
- *Personalizzazione.* Le nuove intranet sono personalizzabili rispetto all'uso da parte del singolo utente, che ad esempio potrà avere dei box che contengono i suoi link personalizzati, o potrà decidere quali tipi di informazioni vedere all'interno della "my page", scegliendole da un set di argomenti.

Nelle intranet di nuova generazione è inoltre possibile iscriversi a categorie di informazioni e ritrovarle sulla propria "my page". E' possibile iscriversi a una categoria di notizie, agli argomenti di un forum interno e così via. Uno box nella "my page" si incaricherà di notificare le ultime novità sugli



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

argomenti sottoscritti.

- *Comportamenti emergenti.* Nelle intranet di nuova generazione le informazioni sono impaginate in modo da evidenziare i comportamenti emergenti legati ai contenuti. Avremo quindi in evidenza le notizie più lette, più commentate etc. Un modo costruttivo per utilizzare “l’intelligenza collettiva”.
- *Intranet come piattaforma.* Le intranet di nuova generazione contengono moltissime cose per gruppi di colleghi. Deve per ciò essere possibile creare gruppi di lavoro, spazi documentali condivisi, aree dedicate a piccoli team il tutto sulla base dei profili dei partecipanti. In questo modo l’intranet diventa una piattaforma che consente la generazione di contenuti e l’utilizzo degli strumenti collaborativi dei quali dispongono i singoli gruppi.
- *Accorgimenti per migliorare i comportamenti e la partecipazione nelle community aziendali.*

Come abbiamo visto in precedenza dall’esame di molte community risulta evidente che molte hanno un buon numero di contributori e, in alcuni casi, un numero di contributi molto alto ma tale è comunque solamente un sottoinsieme dell’insieme più grande costituito dalla popolazione aziendale. Il vero problema quindi è far partecipare tutti quei settori dell’organizzazione che risultano essere estranei alla comunicazione interna via intranet questo risultato può essere ottenuto

- Rendendo semplice e rapido l’accesso alla intranet



53

comunicAzione



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

- consentendo a nicchie interessate di ricavare un proprio spazio all'interno dell'ambiente
- con attività di “pushing” redazionale
- offrendo anche temi scottanti di discussione
- rendendo i cosiddetti leader (cioè le persone più abili e che più contribuiscono) protagonisti a loro volta di attività promozionali
- Facendo intervenire il management

L'obiettivo finale di dette attività non è solo quello di aumentare il numero dei partecipanti attivi della intranet ma anche di rendere la community più vivace aumentando le interazioni tra i membri e le loro attività.

Un ruolo importante nelle community aziendali lo ricoprono i cosiddetti leader. Questi dipendenti/utenti fanno spesso da apripista, da moderatori della community, il sistema stesso dovrebbe mettere in evidenza il loro operato e farli diventare dei punti di riferimento per gli utenti poco attivi o semplici spettatori.

La comunicazione interna fatta dalle persone per le persone, conclusioni

Negli ultimi anni il crescente successo delle tecnologie disponibili sulla Rete Internet (blog, wiki etc) e la nascita della filosofia e tecnologia d'uso rappresentata dal Web 2.0 (in ambito sociale) o dall'Enterprise 2.0 (in ambito aziendale) stanno influenzando anche il panorama sociale (e forse ampliando il



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

digital divide) e quello produttivo. Termini come Internet, Intranet, Social Network ed altri sono usciti dal ristretto ambito specialistico e fanno ormai parte del lessico comune e delle abitudini di milioni di persone che attraverso questi strumenti interagiscono, conoscono e lavorano investendo il proprio tempo, le proprie dimensioni del “sentire”. Vediamo ad esempio cosa sta accadendo nel mondo dell’informazione fino a poco tempo fa essenzialmente unidirezionale ed ora in qualche modo insidiata o comunque affiancata dal mondo dei Blog attraverso i quali gli utenti della rete diventato loro stessi creatori di contenuti e anche di orientamenti.

La possibilità di creare, pubblicare e condividere in modo facile e veloce informazioni e contenuti multimediali sta anche generando effetti sul piano sociale, infatti la relativa facilità di azione collettiva propria del mondo Web, se da una parte favorisce la produzione di valore mediante la partecipazione attiva di molti soggetti (ad es. Wikipedia) dall’altra può aprire scenari problematici e preoccupanti venendo meno le tradizionali forme di organizzazione e di controllo sociale con conseguente diminuzione del potere delle istituzioni e della società ad es. nel contrasto a comportamenti devianti e socialmente pericolosi. In ambito aziendale le suddette tecnologie ormai fanno parte delle strategie di comunicazione interna e di formazione attraverso le piattaforme e-learning, sempre maggiori investimenti sono dedicati alla progettazione e realizzazione di piattaforme intranet che coinvolgono un numero sempre più grande di individui al lavoro e sempre più influenzano le interazioni sociali all’interno degli ambiti lavorativi.



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

Non va però dimenticato che gli strumenti tecnologici sono al servizio delle persone e dalle persone sono usati, lo sforzo quindi di progettisti e programmatori è ora quello di rendere la tecnologia sempre più rapportata alle necessità e capacità di utilizzo dell'uomo. Sempre maggiore è l'utilizzo dei principi dell'ergonomia cognitiva applicati all'interazione uomo-computer con lo scopo di rendere più facile ed immediato l'utilizzo della tecnologia ad esempio progettando interfacce di tipo grafico ed intuitivo.

Come detto un grande ruolo lo gioca le organizzazioni e le aziende e qui dovrà essere chiaro che buoni progetti ad es. nel campo delle intranet aziendali non si realizzano se non si attiva la partecipazione dal basso dei dipendenti e se non c'è un diverso approccio del management e dei responsabili della struttura informatica. Gli uomini delle organizzazioni dovranno imparare a lavorare di più con circuiti informali e distribuiti e meno in modo formale e gerarchizzato

Gli addetti alla gestione delle Risorse umane dovranno passare da un rigida logica di controllo ad un logica di governo, gli esperti aziendali di Comunicazione dovranno invece imparare ad ascoltare e capire, dovranno assolvere la funzione di facilitatori di contenuti oltre che ad orientare la comunicazione e diffondere informazioni dall'alto verso il basso, ciò in particolare per quanto concerne la comunicazione interna che sempre più dovrà occuparsi anche di temi quali la motivazione, l'autostima, il senso di appartenenza del lavoratore in sinergia con la funzione Risorse umane.

Un'intranet sarà a mio parere una buona intranet quando saprà fornire servizi ai dipendenti, supporto sempre aggiornato per il loro lavoro, saprà luogo vivo di interazione, socializzazione e sviluppo della propria identità all'interno di un



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

progetto globale, luogo di sviluppo di contenuti e persone e non come spesso accade ora statico compendio informativo di regole e norme spesso neanche aggiornate. Vi sarà una buona comunicazione interna attraverso i servizi intranet quando sparirà almeno in buona parte, all'interno degli ambienti di lavoro il pettegolezzo che è indice di malessere organizzativo, ciò potrà realizzarsi anche con un sapiente uso della comunicazione interna che dovrà rendere trasparenti i processi che si attivano all'interno delle organizzazioni e dovrà anche porsi come autorevole punto di riferimento per lo scambio informativo formale ed informale tra dipendenti e management e tra colleghi.

La buona progettazione ed applicazione di strumenti del cosiddetto web 2.0 potrà servire anche per rendere più semplice la comunicazione interna e per “ammorbidire” l'impatto della gerarchia della struttura aziendale

Fondamentale a questo proposito il presidio costante da parte di personale culturalmente preparato prima ancora che tecnicamente. Importante sarà anche l'approccio culturale da parte del management che dovrà necessariamente avere più fiducia nei contributi prodotti dal basso. Il nuovo modo di concepire ed implementare la comunicazione interna necessita anche della revisione del ruolo del “comunicatore”. Secondo Artuso e Mason ("La nuova comunicazione interna", ed. FrancoAngeli), il comunicatore non deve più essere colui che controlla e trasmette, ma piuttosto un “etnologo” che raccoglie e divulga le piccole e grandi storie locali, gestisce la complessità organizzativa lasciando emergere i contenuti.

I colleghi di lavoro dovranno imparare ad essere responsabili e abituarsi a lavorare con gli strumenti informatici e non solo con una logica partecipativa e di condivisione collettiva, non più individui ma co-ndividui (Castelvecchi e



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

Fabris, 2008), in questo modo le persone potranno trovare nella interazione e nello scambio un'opportunità di crescita personale e sociale.

A mio parere i social network possono costituire non solamente un luogo che offre opportunità di incontro o conoscenze varie ma anche un luogo con funzioni pedagogiche per lo sviluppo di comportamenti virtuosi e socialmente corretti. Infatti quando le persone si trovano ad agire ed interagire in un luogo anche virtuale frequentato da un gran numero di persone socialmente corrette e dove esiste comunque un monitoraggio attento di ciò che accade sono stimolate ad agire comportamenti sociali, cosa questa utile anche in ambito lavorativo dove l'intranet può essere uno strumento utile ad esempio per la socializzazione lavorativa e la diffusione della cultura organizzativa.

Alla luce di quanto esposto quali potrebbero essere le tendenze per il mondo dei nuovi media sia in ambito sociale che aziendale? E' evidente lo spostamento del focus dalla tecnologia ai contenuti e relativi utilizzatori, cioè le persone, termini come usabilità, interazione, community, personalizzazione, rete sociale, ed altre ci dimostrano che il focus si sposta sulla persona e che la tecnologia sarà sempre più "portabile" ed integrata con le abitudini e le attività che svolgiamo. Come detto è sempre maggiore la tendenza a separare la tecnologia dai contenuti così da favorire un uso ubiquitario della tecnologia stessa ed inoltre consentire una facile produzione di nuovi contenuti da parte delle persone che assumono così un ruolo attivo e non di semplice consumatore passivo. Un'altra tendenza è quella che vede la possibilità di interagire coi nuovi media in modo molto simile a come le persone interagiscono in un ambiente reale.



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

In questo scenario di confine tra tecnologia molto sofisticata e comportamenti umani a mio parere può assumere un ruolo significativo lo Psicologo visto come esperto di scienze cognitive e di interazioni sociali anche in ambito organizzativo che può fornire un importante contributo ad esempio in fase di progettazione di reti sociali, community, interfacce uomo-computer, sistemi di comunicazione interna ed e-learning, anche a garanzia che la tecnologia non sia un mero business in grado di creare ulteriore emarginazione ma uno strumento concepito da persone per rendere più semplice la vita come il lavoro di altre persone.

Bibliografia

- “La comunicazione virtuale” C.Galimberti, G.Riva, Guerini associati, 2002*
“Psicologia dei nuovi media” G.Riva, Il Mulino, 2008
“Il sé digitale” A.Granelli, Guerini & Associati, 2006
“L’educazione digitale” A.Granelli, Nova24Review, Il Sole24ore, 2008
“Elementi teorici per la progettazione dei social network”, G.Gianandrea, A.Casali
“La nuova comunicazione interna”, P.Artuso, G.Mason, FrancoAngeli, 2008



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>

“Scrivere per il web”, G. Mason, 2008 “Linee guida per i progetti formativi in e-learning nelle P.A.”, Ministero Innovazione e Tecnologia

Sitografia

www.hyperlabs.net

www.socialenterprise.it

www.scrivereperilweb.com

www.go2web20.net

<http://ibridazioni.com>

www.webnews.it

www.elearningeinnovazione.org

www.oneweb2.0.it

<http://formare.erickson.it>

www.comunicazioneitaliana.it

www.forumcomunicazione.it

www.compubblica.it

<http://comunicazione.formez.it>

www.e-conomy.it

<http://lofficinadellacomunicazione.blogspot.com>

<http://sites.google.com/site/socialmediacase/>

<http://20taskforceitaly.ning.com/>

www.intranetmanagement.it



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>



BLOG

<http://comunicazioneattiva.blogspot.com>



<http://comunicazioneattiva.blogspot.com/>



62

comunicAzione

