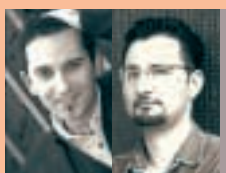


QUANTE CONNESSIONI VALE UNA DEMOCRAZIA?



Internet ha da sempre la qualifica di medium democratico che consente a tutti di esprimersi in modo semplice e poco costoso rispetto ai media tradizionali. Ma la rete permette anche di dare vita a nuove forme di comunicazione collettiva tra singole persone consentendo una partecipazione trasparente. Ma si tratta di vera democrazia?

SALVINO A. SALVAGGIO E PAOLO BARBESINO

Al'alba delle sue conquiste tra il grande pubblico, l'Internet godeva già della fama di medium democratico. Le specifiche caratteristiche comunicative nonché l'ammontare relativamente contenuto degli investimenti necessari hanno sin dall'inizio lasciato presagire il rapido espandersi di una nuova tecnologia in grado finalmente di dare voce a chiunque.

Questa conclusione sembra però fondata più sugli slittamenti della comunicazione che sull'osservazione complessiva della nostra storia recente...

Molto presto nella giovane storia dell'Internet è apparsa la qualifica di medium democratico, perché da subito questo strumento ha consentito a tutti di esprimersi in modo semplice e fluido. Pubblicare e distribuire informazioni, recepire, selezionare messaggi e rispondervi diventava al contempo più facile e meno costoso di quanto lo fosse stato con i media tradizionali.

COME TOPI NEL LABIRINTO DELLA COMUNICAZIONE

Se prima dell'era dell'Internet la comunicazione per mezzo dei grandi media si snodava prevalentemente secondo modalità sacerdotali in cui uno perorava e tanti ascoltavano, la frattura introdotta dalla rete negli schemi di comunicazio-

ne sociale ripropone su vasta scala le peculiarità delle forme comunicative inter-individuali. Cosicché con l'Internet sembra oramai possibile dar vita a forme di comunicazione collettiva adottando lo stesso modello della comunicazione tra singole persone.

Molti infatti sono gli esperti che hanno evidenziato quanto una delle originalità di questo nuovo medium fosse proprio di riuscire in un certo senso a farsi dimenticare in quanto medium; ovvero un mezzo capace di disintermediare la comunicazione riproponendo un ersatz della trasparenza tipica delle forme del dialogo tra persone. In altre parole, si potrebbe dire che da quando l'Internet è Internet, si riesce a toccare con dito il bello della diretta forse proprio perché, paradossalmente, il ciclo comunicativo viene completato il più delle volte non in diretta bensì in differita. In effetti, l'immensa libertà di comportamento comunicativo/espressivo scaturita dalle forme di uso del nuovo medium consente di affrancarsi dalle caratteristiche tecnologiche del processo di espletamento della stessa comunicazione che rende questa libertà possibile.

In tale situazione, il medium Internet offre al singolo, meglio di altri media, l'opportunità di selezionare, distinguere e adattare gli atteggiamenti da promuovere quali possibili risposte, proprio perché riesce a cancellare le esi-



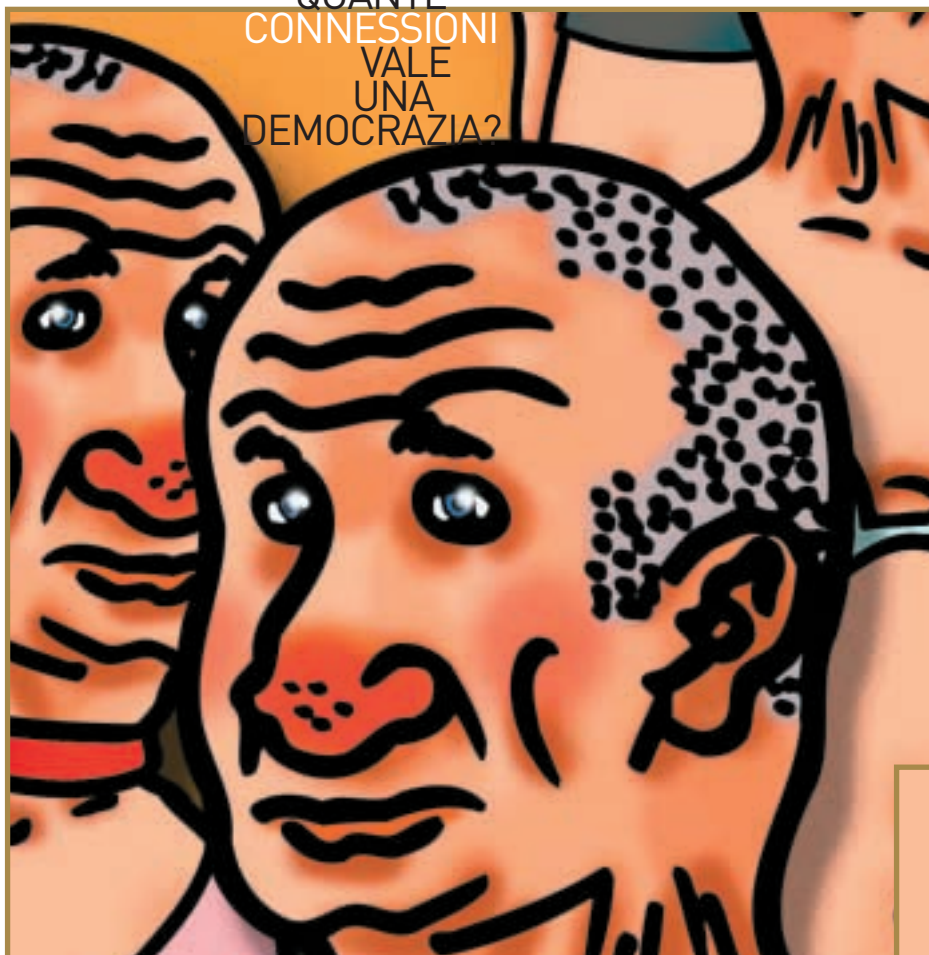
genze funzionali della comunicazione sincronica. L'ipotesi prende allora corpo secondo la quale, per esempio, il successo dei reality shows sulle tv europee esplode nel 2000 allorché le forme di comunicazione digitale ci avevano già preparati (se non addirittura abituati) da qualche anno a considerare come irrilevante o comunque a sottovalutare la distinzione tra comunicazione sincronica e comunicazione asincronica. O forse, in modo più radicale, la dissoluzione della distinzione diretta/differita ha costituito la condizione di possibilità del successo di nuove forme di sceneggiature in cui la narrazione degli eventi quotidiani si avvolge nell'ossimoro implicito in ogni dispositivo di costruzione della spontaneità.

REALTÀ SENZA MONTAGGIO

Una così profonda rimozione della consapevolezza dell'intermediazione nei processi comunicativi aiuta d'altronde a spiegare che orde di adolescenti francesi siano stati convinti di assistere alla quintessenza della natura umana quando due partecipanti del Grande Fratello d'oltre Alpi fecero in piscina, sotto lo sguardo delle telecamere, ciò che comunque tutti speravano da un pezzo che finissero per fare! Ben pochi di quei spettatori pensarono allora alla mediazione operata a priori dai provini, dai vari test di selezione psicologica dei candidati e dalla mediazione realizzata a posteriori, in studio, tramite il montaggio che altro non è che una delle forme tecnologiche del processo di selezione e distinzione nella comunicazione.

Tutto questo si sarebbe dimostrato senz'altro molto più laborioso se l'energia espansiva dell'internet non avesse imposto con forza dirompente la visione condivisa di una trasparenza del sociale che la comunicazione digitale alimentava ogni giorno per merito di questo nuovo medium democratico. Come avremmo mai potuto consacrare l'immediata realtà dei reality shows (espressione apoteotica della democrazia televisiva con tanto di voto via sms...) e di tutte le altre forme di comunicazione fondate sulla narrazione ombelicentrico delle emozioni ed esperienze individuali se non ne

QUANTE
CONNESSIONI
VALE
UNA
DEMOCRAZIA?



Ci si può legittimamente chiedere se un'osservazione di secondo grado non lascerebbe apparire che la qualifica dell'internet come medium democratico è il risultato inevitabile della semantica specifica del sistema della comunicazione quando osserva parte di se stesso con la distinzione attivo-passivo applicata ai nodi della comunicazione

avessimo in parte fatto l'apprendimento tramite un medium al contempo così potente in termini di audience pubblica e così incredibilmente intimistico quale il net? Questa oscillazione tra pubblicizzazione della vita privata¹ e privatizzazione della vita pubblica², di cui si riscontrano le prime avvisaglie in un passato non sospetto di contaminazioni digitali, si impone come quadro strutturante della comunicazione pubblica solo in un'epoca in cui, guarda caso, le frontiere tra immediatezza e mediatezza, tra intimità e pubblicitica, tra psicologia e sociologia vengono sbiadite, tra gli altri, dai contributi di un medium globale in cui i genitali di Pamela Anderson prendono l'aria a un passo dall'esegesi del pensiero di Aristotele.

¹ Vedi in tv tutte le trasmissioni in cui un singolo si racconta davanti a milioni di telespettatori.

² Vedi nei plainsesti tutte le trasmissioni in cui i problemi collettivi quali punti focali della gestione della res pubblica sono superati mescolandoli a temi inerenti alla vita privata: Antonio Di Pietro che condanna l'intervento militare in Irak prendendo in esempio suo padre che fu costretto ad andare in guerra; Umberto Bossi che paragona l'inflessibilità delle sue posizioni ideologiche alla durezza del suo membro; Silvio Berlusconi che giustifica la sua competenza di Premier fondandola sull'esperienza accumulata da imprenditore privato; Jacques Chirac che ribadisce il suo affetto per gli Usa ricordando che da giovane studente andava a lavorare l'estate in ristoranti sul suolo nord-americano ecc.



Distribuzione delle risorse

	Radio	tv	Linee telefoniche	Utenti internet
20% più benestante della popolazione mondiale	54%	45%	65%	79%
80% più povero della popolazione mondiale	46%	55%	35%	21%
Indice di Gini ³	0,44637	0,43902	0,59038	0,70725

L'internet come spazio democratico di espressione, di creazione e di auto-organizzazione non può fare quindi l'economia di una rilettura né del proprio schema di sviluppo né tantomeno della serie degli impatti che questa inattesa libertà comunicativa implica a livello della capacità di osservazione della società secondo piani semantici tanto imperativi quanto automatici (automatici più che inconsapevoli) che guidano la costruzione del quotidiano così com'è. E se è vero che possiamo vedere solo ciò che possiamo vedere, lo vediamo come lo vediamo solo perché lo vediamo nell'unico modo in cui lo possiamo vedere date la semantica e le forme di distinzione che la comunicazione veicola.

SEMBRA COME LA DEMOCRAZIA

Pertanto, curvando il quadro analitico per farlo funzionare in modo riflessivo ci si può legittimamente chiedere se un'osservazione di secondo grado non lascerebbe apparire che la qualifica dell'internet come medium democratico è il

³ L'indice di concentrazione di Gini è uno strumento statistico che misura la ripartizione di una risorsa all'interno di una popolazione data. L'indice di concentrazione di Gini varia da 0 a 1: quando è uguale a 0 significa che tutti i membri della popolazione dispongono di una stessa quantità della risorsa (situazione di equipartizione); quando invece è uguale a 1 significa che tutte le risorse sono concentrate nelle mani di un unico membro della popolazione e che tutti gli altri non hanno nulla (situazione di concentrazione massima).

risultato inevitabile della semantica specifica del sistema della comunicazione quando osserva parte di se stesso con la distinzione attivo-passivo applicata ai nodi della comunicazione.

In questo modo, la rete

appare molto diversa di quanto potesse sembrare. Infatti, se dire dell'internet che è un medium democratico fa veramente oggi figura di luogo comune, la potenza dell'espressione offre la possibilità di un sotterfugio particolarmente vantaggioso: conferisce ai locutori l'occasione di dichiarare di voler prendere le distanze rispetto agli usi non ragionati e di usare l'espressione senza troppo preoccuparsi di ciò a cui fa riferimento. Espletare il trattamento semantico dell'internet nei termini di medium democratico racchiude un vantaggio comunicativo innegabile: chiunque può indicar-

lo e dibatterne senza dover rendere esplicito ciò di cui parla, appoggiandosi per questo sui vari approcci forniti da una concezione implicita, sotto-intesa e largamente condivisa, che fonda la pretesa analitica sulle sabbie mobili del senso comune. Considerare invece il carattere problematico del concetto, il suo uso estensivo sul terreno dello studio della comunicazione digitale sarebbe stato fattibile solo al costo di una selezione delle ipotesi di partenza atta a distinguere tra usi di senso comune e riferimenti analitici.

L'AUTOPSIA DELL'ENTUSIASMO

Sebbene i contributi notevoli di players quali, ad esempio, Indymedia abbiano aiutato a superare la rigidità informativa aprendo varchi di comunicazione alternativa di tutto rilievo, queste fonti appaiono, per dirla con Luhman, «alternative a ciò che sarebbero se non lo fossero». In altre parole, la logica del sistema comunicativo è paragonabile a tutti gli altri sistemi nel senso in cui non consente nessuna esteriorità all'interno del sistema: o il medium parla all'interno del sistema dei media di comunicazione oppure non è un medium e non parla. Così come non esiste società al di fuori del sistema sociale, non esistono media, neanche alternativi, al di fuori del sistema dei media di comunicazione. Quindi, i players alternativi della comunicazione digitale, così come tutti quei nodi, individuali o istituzionali, della produzione informativa, non sono campati in aria bensì fanno parte del sistema della comunicazione al quale non sono alternativi ma funzionali.

Cosa ci autorizza allora, se non un punto di vista morale che traduce lo slittamento della semantica etica in campo comunicativo, a sostenere ancora che l'internet è un medium democratico senza sottoporre il concetto a una validazione analitica? Forse il timore di vedere il Re nudo: basta infatti guardare i dati per poter selezionare con una facilità sconcertante le ipotesi analitiche, quei dati a portata di tutti ma che non possiamo vedere in osservazione di primo grado da quando l'euforia della comunicazione democratica sull'internet si è promossa a tema dominante rigettando il fact based nell'ombra della luna. Infatti, un conto è dire che tale Paese è democratico, che tale procedura di nomina del dirigente non lo è, che tale imprenditore domina la stampa, che tale giornalista fa tremare un governo, un altro è scivolare da un approccio regionale a una osservazione globale che necessita la presa in considerazione dell'intero sistema funzionale.

La validità della qualificazione democratica di un medium (non della singola testata che può usufruire di una lettura limitata al suo stesso contesto organizzativo o di contenuti erogati, bensì di un intero modello tecnologico di comunicazione sociale) impone la descrizione dell'insieme delle risorse, strategie e operazioni all'interno del quadro complessivo del suo sistema di riferimento. In questo contesto analitico rinnovato, la straordinaria capacità di comunicazione che offre l'internet non regge il paragone dei tassi di concentrazione dei vari media in rapporto alla popolazione mondiale.

Sembra quindi evidente che l'accesso alla rete sia ancora molto limitato alle aree agiate della geopolitica mondiale in quanto il 79% degli utenti di internet provengono dal 20% più benestante della popolazione mondiale. Sebbene altri media dimostrano una concentrazione notevolmente inferiore, è l'internet a essersi guadagnato il titolo di medium democratico a dimostrazione di quanto il primato sia accordato qui alle procedure rispetto ai dati della penetrazione. Non che la cosa sia di per sé illeggitima, ma richiede di essere chiarita a priori. Dire della radio e della tv che sono media democratici nella misura in cui

molto diffusi sul pianeta non equivale affatto a dire dell'internet che è un medium democratico perché permette di comunicare facilmente e a basso costo. Diffusione e processo non sono paragonabili.

Non sembra quindi superfluo insistere: quando gli analisti parlano di democrazia della comunicazione sulla rete intendono senz'altro la possibilità teorica offerta a tutti di usufruire delle sue facilità comunicative. Osservare invece come l'internet viene descritto dai suoi soliti osservatori fa invece emergere che lo slittamento della semantica democratica, tutt'altro che raro, nasce da una ricostruzione della funzione quantitativa di penetrazione che ignora la variabile di concentrazione: è bene notare che l'internet viene usato da una quantità crescente di utenti, sarebbe meglio però completare la descrizione con i dati di ripartizione dell'uso che evidenziano quanto il net sia ancora oggi molto meno con-diviso del telefono, radio e tv di cui, per altro, ha abbondantemente oltrepassato i ritmi di diffusione in meno di un decennio.

L'ENTUSIASMO DELL'AUTOPSIA

Se si definisce l'internet un mezzo democratico, solo due possibilità alternative si offrono all'osservatore: trovare il consenso sull'enunciato dando eventualmente inizio a un'attenta dis-

scettazione

La validità della qualificazione democratica di un medium impone la descrizione dell'insieme delle risorse, strategie e operazioni all'interno del quadro complessivo del suo sistema di riferimento



PartnerCommStrategy

PAOLO BARBESINO Paolo Barbesino, PhD, founding partner di CommStrategy, società di consulenza strategica nel settore dei nuovi media. È responsabile dello sviluppo di strategie digitali con competenze specifiche nei settori finance e media, con particolare attenzione all'interazione cross-mediale. Fino al 1998 è stato ricercatore presso il Graduate research centre in culture & communication dell'University of Sussex (Regno Unito).

McKinsey & Company

SALVINO A. SALVAGGIO Dottore di ricerca (Ph.D.), da agosto 2000 lavora quale esperto internet presso McKinsey (Brussels). Simultaneamente, in collaborazione con esperti industriali e finanziari internazionali, ha co-fondato una start-up "clicks & mortar" b2b di cui è amministratore. Ha insegnato Teoria dei sistemi di comunicazione presso l'Università di Montreal, l'Università del Quebec e la State University of New York.

su cosa si intenda per democratico e quanto democratico esso sia; oppure negare tale enunciato, facendo probabilmente scaturire un dibattito democratico su tale negazione. L'enunciato «l'internet è un mezzo democratico» appare quindi non confutabile e come tale non falsificabile. Idealmente, la prima mossa di una manipolazione del mezzo non potrebbe che partire dalla dichiarazione della natura democratica dell'internet stesso. La vicenda di Salam Pax, prima, durante e dopo l'ultimo conflitto, dimostra chiaramente l'aporia in cui ci si trova. E poco vale sostenere che se l'internet venisse improvvisamente smantellato il tasso di democraticità all'improvviso crollerebbe; questo vale per molte altre cose, dal telefono ai viaggi aerei.

Il problema è tuttavia molto più complesso di quanto solo la logica lascerebbe intravedere. Nella teoria della democrazia come questa si è sviluppata nella tradizione occidentale, a costituire il punto di riferimento del concetto è la centralità del soggetto come portatore di diritti, doveri e più in generale come portatore di un punto di vista sul mondo cui corrispondono interessi legittimi che competono nell'ambito di un quadro normativo che regola l'umana convivenza.

Difficilmente queste condizioni sono rispettate. Non solo, come lo abbiamo dimostrato nel capitolo precedente del nostro saggio, per la natura asimmetrica dell'accesso al mezzo che ne garantisce l'utilizzo in forma differenziale

solo a chi gode di particolari condizioni di censo e

di luogo. Fosse solo questo, i teorici del progresso potrebbero comunque concludere che la crescente penetrazione delle tecnologie informatiche costituisce di per sé un fatto inarrestabile di allargamento e di inclusione, né più né meno di quanto è accaduto con l'estensione del suffragio alle donne e ai ceti più deboli nelle società industriali. Tutto ciò, come se il concetto stesso di accesso non fosse di per sé problematico: accedere come «colui che legge», nella paranoica esaltazione della centralità del verbo, da consumare sempre più in modalità premium (a pagamento), come se il riconoscere un prezzo alla parola corrispondesse al riconoscerne un valore, per cui ciò che è gratis ha sempre meno valore e quindi dignità di lettura. O accedere come «colui che scrive», e pateticamente confondere il proprio blog con le massime di un moralista del Sei-Settecento, quando si scriveva per i pochi che leggevano e che volevano, o dovevano, leggerli.

«L'internet è un mezzo democratico» di fatto registra lo spaesamento di fronte alla messa in questione del modello di democrazia moderna: la visione sinottica di threads discorsivi molteplici che coesistono e di cui non si è (almeno per chi non lo fa di professione) in grado di definirne lo spessore, misurato in termini di consenso, e quindi in termini ultimi come capacità di autoriprodursi, lungo dorsali che hanno una forte connotazione linguistica e culturale. Democrazia come rumore. L'internet come mezzo che può cambiare le dinamiche di concatenazione degli enunciati e la loro riproducibilità, eventualmente al servizio di una tecnica avanzata di controllo molto più sottile che in passato perché non deve più necessariamente agire sui corpi per ridurre gli individui al silenzio. Il silenzio di un motore di ricerca come progressivo scivolamento della reference esatta verso il basso. L'internet come l'eterno presente attualizzato dalle top references di Google nella rimozione continua del passato, nella perenne riscrittura della storia da parte di ciò che ha maggior forza di aggregazione comunicativa.

Può la democrazia sopravvivere al venire meno del soggetto individuale o collettivo che ne è stato sostanzialmente il punto di riferimento? È difficile crederlo. E qualora l'internet, per quantità e qualità, stesse proprio aiutando la società a partorire un nuovo soggetto sistemico, della «democrazia ne diventerebbe il più glorioso e inaspettato becchino...».

WMT



CORPORATE UNIVERSITY NUOVE RICETTE, ANTICHI SAPORI



Le università aziendali sono ambiti strategici per lo sviluppo delle competenze dei dipendenti, clienti e fornitori allo scopo di realizzare i fini aziendali. Oggi però si respira aria di ripensamento sulle modalità di formazione aziendale. Capitale umano, impatto delle tecnologie e ruolo della comunicazione assumono una nuova importanza strategica.

LUCA SESINI

Correva il lontano 1927 quando General Motors diede vita alla prima struttura interna di formazione. A partire dagli anni Cinquanta, General Electric, McDonald's, Motorola e le più conosciute corporation americane seguirono l'idea di diffondere il sapere in ambito aziendale in modo sempre più organico, strutturato e continuativo, focalizzandosi sulle tematiche manageriali e sullo sviluppo di un'identità culturale dei dipendenti.

Senza entrare in dettagli legati all'evoluzione storica delle corporate university, negli anni successivi il fenomeno si è rapidamente esteso oltreoceano, Italia inclusa.

Pur comprendendo fattispecie differenti di organizzazioni e gradi di evoluzione dettati da motivazioni eterogenee, la caratteristica distintiva delle corporate university è il possesso e controllo diretto da parte delle aziende che le hanno generate. Sono quindi escluse le università private e le business school.

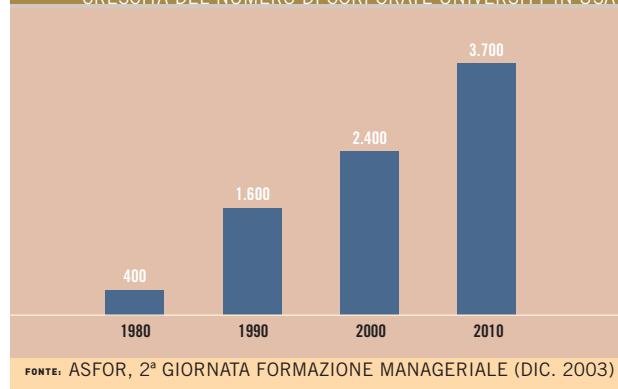
Jeanne Meister, esperta americana di formazione, definisce le università aziendali come «ambiti strategici per lo sviluppo delle competenze dei dipendenti, clienti e fornitori al fine di realizzare gli obiettivi aziendali». American Productivity & Quality Center (Apqc) ne valorizza invece la visione sistemica definendole «insiemi di strumenti e processi utili a collegare l'apprendimento del collaboratore alla strategia complessiva d'impresa, a connettere il tessuto organizzativo e guidare il business».

Naturalmente, le diverse esperienze operative connesse alla nascita e allo sviluppo delle corporate university hanno risentito delle specifiche motivazioni e dell'accento posto di volta in volta sull'aumento di competitività e profitto o sul consolidamento della cultura d'impresa o, ancora, sulla capacità di at-

trarre e conservare i talenti. Il perseguimento di questo o quel modello si è quindi configurato come conseguenza dell'importanza data alla formazione come leva strategica per la gestione del cambiamento e lo sviluppo del vantaggio competitivo, congiuntamente al profilarsi di un sistema in grado di misurare l'efficacia dei prodotti educativi e dei servizi collegati. Infine, le altre variabili decisive sono evidentemente costituite dalla popolazione di riferimento (fondamentale per la scelta e il controllo delle soluzioni d'investimento) e dal target degli attori coinvolti (dipendenti, clienti, fornitori, partner).

Spingendoci oltre alle specifiche contestualizzazioni, si respira un'atmosfera d'intenso e generalizzato ripensamento più sulle modalità che sulle finalità di fare formazione aziendale. In particolare sono tre i fenomeni principali, tutti in crescita e strettamente interconnessi: valorizzazione del capitale umano, impatto delle nuove tecnologie per la formazione, ruolo della comunicazione.

FIGURA 1: CRESCITA DEL NUMERO DI CORPORATE UNIVERSITY IN USA





VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO

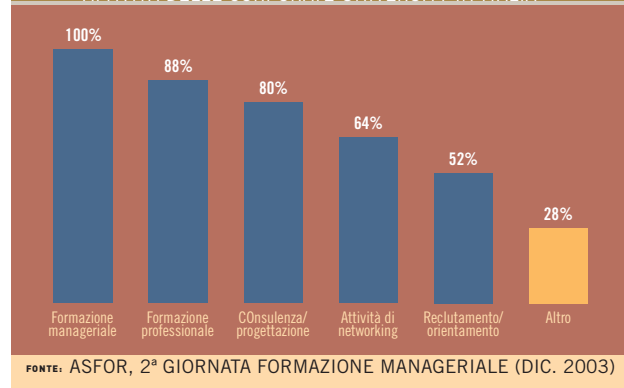
Dagli albori della letteratura economica, economisti europei e americani concordano nel riconoscere l'esistenza di quattro risorse alla base del successo delle imprese: persone (men); impianti (machines), materiali (materials) e denaro (money). Da più anni, in ogni ricerca realizzata presso aziende industriali, banche, assicurazioni, organizzazioni di ogni tipo e in ogni parte del mondo, puntualmente la risorsa umana viene classificata (nella realtà invero spesso si dimentica) come il principale vantaggio competitivo. Accorciamento dei cicli di vita dei prodotti e frenetica evoluzione degli scenari competitivi, impongono alla formazione la necessità di sviluppare le competenze, sublimi sommatorie di capacità, conoscenze e atteggiamenti per la gestione di azioni che verranno. Una vera rivoluzione del ruolo della formazione aziendale: da diffusore di conoscenza a luogo (reale o virtuale) di sperimentazione e sviluppo proattivo delle abilità di successo.

Una vera rivoluzione del ruolo della formazione aziendale: da diffusore di conoscenza a luogo (reale o virtuale) di sperimentazione e sviluppo proattivo delle abilità di successo

IMPATTO DELLE NUOVE TECNOLOGIE

Knowledge e learning management system sono solo due delle sigle che sempre più leggiamo in articoli e brochure che trattano di formazione. E-learning, business game, cooperative learning, virtual community sono sì espressione della nostra progressiva sottomissione alle regole

FIGURA 2. ATTIVITÀ DELLE CORPORATE UNIVERSITY IN ITALIA



della globalizzazione ma anche il risultato del pervasivo (e a volte prepotente) ingresso nella vita aziendale delle nuove tecnologie e della cultura della rete. La tecnologia si è ormai pienamente legittimata come fattore abilitante per risolvere e gestire le problematiche di scalabilità degli investimenti, raggiungimento della massa critica, misurabilità e monitoraggio dei risultati, personalizzazione e profilatura di ambienti formativi integrati e, ovviamente, di accesso svincolato da limiti di tempo e spazio.

RUOLO DELLA COMUNICAZIONE

Questa è la dimensione in cui la nostra analisi entra più in dettaglio. La comunicazione, in ambito formativo, ha appena lasciato alle spalle i nastri di partenza ed è ancora lontana dal riconoscimento di cui gode, ad esempio, un paradigma come la qualità, che garantisce integrazione (sia essa formazione a distanza, tradizionale o integrata), pervasività (qualità dell'analisi, dei processi, dei percorsi, dei prodotti, dei docenti) e soddisfazione delle aspettative (importanza dei



fondamentali: la tecnologia da sola non è sufficiente!). Tuttavia, quando i dati confermano l'importanza della comunicazione sia nel miglioramento dell'efficacia nel processo didattico sia nella promozione all'uso, non si può non riconoscere che la strada intrapresa ha già ottenuto importanti riconoscimenti di gradimento e, nonostante i costi saving di rigore nell'anno in corso e nei recenti passati, abbiamo oltrepassato il punto di non ritorno. Lasciando ai web instructional designer (figura emergente nella progettazione di formazione a distanza) e agli esperti di andragogia (formazione agli adulti) i commenti sull'efficacia legata a un sapiente utilizzo della comunicazione nel processo formativo, ci soffermiamo in questa sede sul ruolo della comunicazione nella promozione all'uso. L'entità di tale fenomeno, spesso accompagnato da una maggior maturità della comunicazione interna, non si limita alla promozione di un'immagine unica e coordinata, finalizzata all'aumento di visibilità del brand istituzionale o di prodotto.

Il progressivo sviluppo dell'e-learning, e dell'innovazione tecnologica in generale, nel ridefinire i modelli di business e le modalità di relazione/apprendimento, impongono la rivisitazione degli strumenti di comunicazione e coinvolgimento, a distanza o parzialmente disintermediati.

Responsabile marketing e comunicazione Sfera Spa

LUCA SESINI Classe 1965, con una laurea in Economia e commercio e una specializzazione in finanza, è da sempre attratto dal mondo della comunicazione e dal fascino della rete. Dopo una lunga esperienza nel gruppo Fininvest, dove si occupa di iniziative speciali e marketing, nel 2001 entra in Enel per il lancio di Sfera.

AZIENDE DAL VOLTO UMANO

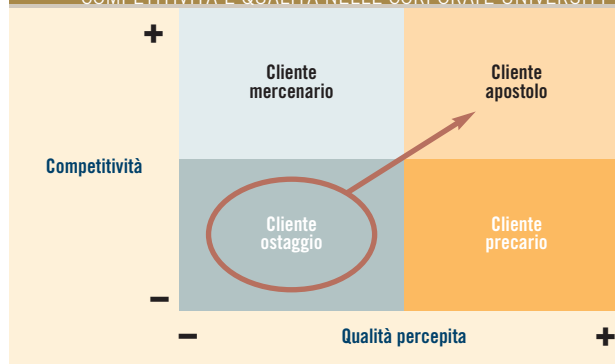
Quando ci si rivolge in prima battuta a colleghi della stessa società, appare ancor più vero quanto affermato da Mark Earls nel volume *Benvenuti nell'era della creatività. Le banane e la fine del marketing*: la dimensione umana abbandona lo stereotipo del consumatore per introdurre quello di pubblico cosciente dei molti trucchi e stratagemmi usati dagli esperti del settore.

La condivisione degli strumenti per incoraggiare il lavoro di team e il rafforzamento dello spirito di appartenenza (linguaggio trasversale) trae forza da un'attenta concezione dei messaggi connessi al vettore e dai sorprendenti risultati legati all'adozione del linguaggio umoristico per alzare il ritmo, catturare l'attenzione, muoversi nel terreno minato dei valori e delle emozioni. Soprattutto nelle imprese di grandi dimensioni, la capacità di generare nuove idee e conquistare la fiducia e simpatia di un pubblico di colleghi ci porta ad abbandonare archetipi mentali consolidati per promuovere una nuova coscienza sociale e un pensiero aziendale dal volto sempre più umano.

Certo aiutano la disponibilità di risorse economiche e l'abbondanza di strumenti di comunicazione interna (web tv, intranet, posta elettronica), ma penso che i risultati otte-



FIGURA 2. COMPETITIVITÀ E QUALITÀ NELLE CORPORATE UNIVERSITY



nuti con la distribuzione di una semplice trottolina di legno o con la realizzazione di cartoon ironici sarebbero in grado di sorprendere anche i più scettici. Se sempre più ci troviamo nella situazione di "lavorare per imparare" (e non il contrario), l'inserimento di nuove ricette nel classico menu può forse comportare qualche rischio ma sicuramente farà aumentare l'interesse. Provare per credere. **WMT**



L'E-LEARNING NON CAMBIA ROTTA



L'e-learning si è dimostrato fallimentare nel suo compito primario di supporto ai cambiamenti della new economy: nel change management, nello sviluppo organizzativo, nel sorreggere l'e-business e le nuove economie. La formazione tradizionale e l'e-learning non sono adeguati agli scenari di transizione attuali; sarà la formazione con supporto online a dettare la nuova rotta.

ENNIO MARTIGNAGO

Il momento è difficile. La cattiva notizia è che non si salva nessuno. Quella buona, invece (!), è che lo è per tutti. Certo, c'è molto meno entusiasmo di quando si era salpati: allora sembrava tutto facile ed entusiasmante. Si pensava all'avventura, alla eroica impresa. Non si teneva conto che il mare è salato e che nel mare della realtà, assieme a molte aspettative del progresso tecnologico, anche l'e-learning si è imbattuto e, implacabilmente, sta anche lui navigando alla deriva in mezzo a vascelli fantasma, in uno scenario da *Cuore di tenebra* o di *Apocalypse Now*, se preferite. La situazione è disperata ma non seria. Un vantaggio, per lo meno, lo si va conquistando: si possono finalmente chiamare le cose con il loro nome, si possono fare i bilanci concreti e si potrebbero anche sbugiardare i fanfaroni dei facili entusiasmi, se nel frattempo non fossero passati quasi tutti dall'altra parte della barricata e non stessero spergiurando di non averci mai creduto. Quando l'animale malato incede a fatica, senza forze in un deserto pieno di miraggi e di cui non s'intravede la fine, il cielo si riempie di avvoltoi e così capita anche parlando di e-learning. Sicuramente sono in pochi a essere sopravvissuti e di quei pochi non c'è nessuno che se la passi proprio bene. Quelli che hanno speranze migliori sono quelli che non si sono completamente ed esclusivamente concentrati sull'e-learning e che, soprattutto, hanno fatto dell'e-learning un momento nuovo e complementare, invece che sostitutivo e colonizzante.

LA PROVA DEL NOVE

Non è un'eresia né un mistero ricordare che l'e-learning è uno dei tanti figli della new economy. Sottolineo che sto

parlando di e-learning e non di formazione a distanza, che esiste dalla fine dell'Ottocento e nemmeno di teledidattica (lo stesso si potrebbe dire della multimedialità, delle tecnologie della formazione, del Cai, Cbt ecc...) che comunque esiste ben prima del Nasdaq.

Occorre ricordare che fra i primi territori con cui si è misurato l'e-learning, vi sono sicuramente i temi delle tecnologie del web e della nuova economia. Con l'e-learning si sarebbe dovuto sanare il digital divide (e in parte quest'impresa la sta perseguendo con serietà il Mit), superare lo scacco dello skill shortage, diffondere la buona novella dell'e-business e, soprattutto, traguardare al cambiamento di filosofia economica, imprenditoriale e manageriale.

Senza andare tanto lontano, avventurandoci in dimostrazioni di lana caprina, sarebbe bene che chi lavora nell'apprendimento si soffermasse su questo punto, prendendolo come una prova del nove, per cercare di tirare le somme e trarre un bilancio dei risultati ottenuti. Il fatto è che, proprio l'ecatombe delle proposte innovative, di quelle meno buone, ma purtroppo anche di quelle buone, dimostra il fallimento dell'e-learning proprio nel suo compito primario di supporto dei cambiamenti della new economy.

Quello che l'e-learning non ha saputo dimostrare è la sua reale maturità nella formazione al change management e allo sviluppo organizzativo. Il principale fallimento ha coinciso con l'incapacità di sorreggere l'e-business e le nuove economie. Quando c'è stato bisogno di fare capire e di sostenere l'innovazione si è dovuto fare ricorso quasi esclusivamente a situazioni "in presenza", come convegni e corsi in aula. Ma neppure questo è bastato. Le acque che stiamo at-

traversando la dicono lunga in proposito. Da nessuna parte, e certo non nella vecchia Europa, si è riusciti complessivamente a governare il cambiamento. Un po' ovunque ci si è spaventati e si è cercato di fare marcia indietro, per scoprire soltanto che le Sodoma e Gomorra del brick and mortar erano state spianate dalla trasformazione e nulla sarebbe stato più come prima. Così abbiamo girato le spalle e siamo andati avanti per non diventare delle statue di sale.

E mentre accadeva tutto questo l'e-learning dov'era? Con la testa sotto la sabbia, a negare, come Pietro, di avere mai conosciuto nessuna new economy. Gli amministratori delle società di formazione hanno messo il loro e-learning nell'angolo dei corsi di lingue e hanno cercato di rivendere quanto era possibile come allegati dei settimanali (a dimostrare, a chi non ce l'aveva ancora chiaro, che buona parte delle operazioni di courseware erano malcelati format editoriali, solamente complementari a delle reali operazioni di apprendimento).

Non che siano riusciti a ottenere molto quelli che hanno provato a stimolare dei risultati con gli strumenti formativi tradizionali. Questo perché sia la formazione tradizionale che l'e-learning attingono a metodologie tradizionali trite e ritrite, assolutamente inadeguate ai difficili scenari di transizione attuali.

TRAGUARDARE GLI ERRORI

Non tutti hanno fatto male in questo periodo. Ci sono stati anche attori che hanno saputo uscire dal coro e proporre soluzioni originali e creative. Il più delle volte si è trattato di idee semplici, ma convincenti, come ogni uovo di Colombo che si rispetti. Il segreto in questi casi è quasi sempre stato la capacità di generare dinamiche autonome e quindi di stimolare la socialità dell'apprendimento.

Questo si traduce in genere con il concetto di communities. Innanzitutto ho in

mente le communities of practices che alcune – poche! – imprese (in genere d'oltre oceano e talora oltralpe) hanno saputo creare. Per farlo hanno dovuto lavorare sulla popolazione reale, analizzando le competenze, le relazioni professionali e le dinamiche di conoscenza dal vivo e non in vitro e meno che mai in maniera accademica, imponendo il sapere preconstituito.

Più di tutte, ho davanti agli occhi una società italiana che a una fiera della formazione dove sembrava che tutti vendessero gli stessi prodotti con marchi e potenze apparentemente diverse, mostrava come era riuscita a coinvolgere con pillole formative, notizie coinvolgenti, raggruppamenti ludici e semplici meccanismi premianti, una popolazione enorme di giovani impiegati di una rete di telefonia mobile, fra i più soggetti al burn-out.

Non era un caso che in quel periodo fossero impegnati a esportare questo modello oltre oceano.

Pochi hanno prestato attenzione a quell'esempio (buon per loro), troppo intenti al "così fan tutti" dei manuali, dei software, delle piattaforme e dei cataloghi dei grandi nomi.

Non è troppo tardi, comunque, c'è ancora tempo e cambiare, dunque, lo si può ancora fare. Ecco che cosa occorrerebbe:

- ispirarsi a metodologie innovative che non traggano spunto dal modello della lezione o da quello del libro: dai laboratori, ai gruppi di apprendimento, all'action learning;
- coinvolgere e motivare: nessuna operazione formativa avrà mai successo senza che prima si siano conseguiti questi obiettivi. L'e-learning in questo ha il suo vero tallone d'Achille: anaffettiva e inadeguata a ingenerare socialità dinamica, troppo spesso sopperisce a questa incapacità con la prolissità nozionistica di un modello scolastico anacronistico mistificato con lustrini tecno-mediatici;

Paradossalmente proprio una disciplina che si vuole innovativa è quella che meno ha saputo innovare sotto il profilo didattico, che costituisce il proprio vero core business,

mentre ha cercato di sopperire con innovazioni tecnologiche che lasciano il tempo che trovano essendo estranee alla missione formativa

**L'E-LEARNING
NON CAMBIA
ROTTA**



ENNIO MARTIGNAGO Nato come psicologo, si occupa di knowledge, learning e post e-business, avendo sulle spalle partecipazioni dirette (ultima l'Enel) e indirette a imprese, miliardi di caratteri fra cui un libro (*Sesto Potere*, scritto con amici profughi), svariati siti (Sestante, ApogeOnline, Nomadware, Aiuti...), un figlio dolcissimo e molta salutare ironia.

- sperimentare nuovi percorsi: paradossalmente proprio una disciplina che si vuole innovativa è quella che meno ha saputo innovare sotto il profilo didattico, che costituisce il proprio vero core business, mentre ha cercato di sopperire con innovazioni tecnologiche che lasciano il tempo che trovano essendo estranee alla missione formativa;
- sapere suscitare emozioni tanto nei partecipanti che nei docenti;
- soprattutto, considerare i computer dei supporti all'apprendimento e non il luogo della formazione. Non si vuole ancora comprendere che l'apprendimento e l'educazione sono progetti e missioni di un ordine di complessità di gran lunga superiore alle azioni formative. Manca una vera ingegneria della conoscenza, una visio-

ne sistemica dei processi di apprendimento, una concezione architettonico-urbanistica dell'educazione. Il mondo della formazione è povero di Le Corbusier, di Mumford, ed è invece ricco di piazzisti e "vu-cumprà". L'e-learning, essendo stata da sempre identificato con la vendita di oggetti "a peso" sottocosto, ha attirato e sviluppato proprio quelle ultime categorie, spesso snobbando e deridendo progettisti e disegnatori di scenari. Oggi che piazzisti e magliari sono tornati a generi di maggiore consumo, forse si potrà tornare a ragionare seriamente, anche se purtroppo si dovrà cominciare da poveri (e questa non è certo una condizione che attiri le intelligenze più brillanti).

L'e-learning è morto. Viva la formazione con il supporto online!

WMT

Key for E-business

zanox è uno dei maggiori Affiliate Networks in Europa: ottimizzate il vostro online-marketing budget, aumentate le vendite online, incrementate il traffico.



Info 06.32803409 • info.it@zanox.com www.zanox.com