

“Comunicare alle persone o comunicare con le persone?”

La necessità di un approccio sistemico e innovativo alla questione delle forme e dei modi della comunicazione sindacale in rapporto all'integrazione tra vecchi e nuovi strumenti di informazione / socializzazione

INDICE

1 Non si può non comunicare?

2 Il medium è il messaggio?

2.1 L'evoluzione delle teorie sulla comunicazione di massa

2.2 Le sfide per il sindacato

3 Ho costruito una grossa mailing list: così faccio sapere a tutti... che non so come usarla

3.1 I percorsi comunicativi

3.2 I modelli comunicativi

3.3 Gli obiettivi comunicativi

4 Ho fatto il sito web perché... perché... non lo so il perché!

4.1 Architettura e contenuti

4.2 Quale funzione comunicativa

5 Importante, il social networking... ehi, ma non sarà mica quella sciocchezza di facebook?

5.1 A che cosa è dovuto il successo di facebook?

5.2 Che cosa può farci il sindacato con facebook?

5.3 Che cosa non può farci il sindacato con facebook?

6 Il primo passo per una comunicazione di successo: l'integrazione degli strumenti on-line

7 Il passo definitivo per il successo: l'integrazione degli strumenti di comunicazione on-line con quelli off-line

1 NON SI PUÓ NON COMUNICARE?

Una delle principali ambizioni sindacali è quella di trovare soluzioni collettive, ovvero comuni, alle istanze dei suoi rappresentati. In questo senso stupisce la scarsa attenzione sindacale a un approccio ragionato, potremmo dire scientifico, al tema della comunicazione. Come ricorda Karl Erik Rosengren *“Il termine comunicare è storicamente collegato alla parola comune, che deriva dal verbo latino “communicare” (condividere, rendere comune) a sua volta correlato alla parola latina “communis” (comune). Quando comunichiamo, incrementiamo la nostra conoscenza condivisa, cioè il senso comune, la preconditione essenziale per l’esistenza di qualsiasi comunità”*¹.

Purtroppo l’approccio sindacale alla comunicazione sembra molto lontano dalla consapevolezza della sua natura di strumento di condivisione e, nella migliore delle ipotesi, si limita ad interrogarsi sull’efficacia del linguaggio adottato piuttosto che sulle implicazioni metodologiche correlate alle forme, ai metodi e alle finalità della comunicazione, sia in generale che nella sua specifica declinazione sindacale.

Peraltro la teoria della comunicazione è materia molto complessa e soprattutto non univoca. Qui, per ovvie ragioni di spazio, tralascieremo di occuparci degli approcci più lontani nel tempo alla questione del rapporto tra i segni e la realtà². Ci limiteremo piuttosto a mettere in evidenza come la ricerca sulla comunicazione abbia progressivamente spostato la sua attenzione dal comunicante al ricevente e si sia fortemente focalizzata sugli aspetti di multilateralità del processo comunicativo.

All’inizio degli anni settanta del secolo scorso la scuola di Palo Alto e in particolare il suo massimo esponente Paul Watzlawick teorizzano che la comunicazione è un *“processo di relazione tra le diverse persone che stanno comunicando”*³. Il pensiero di Watzlawick è radicale: *“Non si può non comunicare”*. Non può esistere una non comunicazione in quanto non può esistere un non comportamento. La radicalità di questa teoria è dirompente sotto diversi punti di vista. Da un lato fa emergere l’ineluttabilità del processo comunicativo, che si manifesta e realizza anche come atto indipendente dalla volontà del soggetto. Si tratta di una vera svolta che responsabilizza ogni soggetto rispetto a ciascuno e all’insieme dei suoi comportamenti che in quanto tali sono comunicazione. In questo modo si delinea la possibilità di utilizzare consciamente (e quindi padroneggiare e finalizzare) una nuova serie di mezzi e accorgimenti comunicativi prima esercitati comunque, ma solo in forma inconscia e quindi spesso in modo controproducente rispetto alle esigenze del comunicante. Dall’altro lato pone al centro dell’attenzione l’aspetto relazionale della comunicazione, sottraendola alla visione limitata che fino ad allora la studiava quasi esclusivamente come strumento di trasmissione di informazioni.

Non a caso Gregory Bateson, (un altro esponente della scuola di Palo Alto) che negli anni cinquanta aveva distinto e limitato a due i livelli presenti in ogni atto comunicativo (quello della notizia, ovvero il contenuto; quello del comando, ovvero l’indicazione all’interlocutore su come interpretare il contenuto)⁴ negli anni settanta ha modificato il suo orientamento sottolineando come gli individui attraverso la comunicazione giocano la propria identità e le relazioni interpersonali, ovvero definiscono sé e l’altro. Negli stessi anni il sociologo tedesco Horst Reiman sostiene che la comunicazione umana si regge sullo scambio di simboli *“il cui significato è appreso nel corso del*

¹ Rosengren, K.E., *Introduzione allo studio della comunicazione*, Il Mulino, Bologna, 2001 - 1^a ed. *Communication: an introduction*, Sage, Londra, 2000.

² È comunque interessante ricordare come già Platone si fosse occupato della questione della comunicazione, e successivamente Aristotele, le scuole di retorica greca e latina, S. Agostino, molti esponenti della scolastica medioevale (uno per tutti S. Tommaso) fino alla nascita della moderna linguistica con Ferdinand de Saussure e il suo fondamentale *Corso di linguistica generale*, pubblicato nel 1916.

³ Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D. *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma, 1971 - 1^a ed. *Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*, Norton, New York, 1967.

⁴ Bateson, G.; Ruesch, J. *La matrice sociale della psichiatria*, Il Mulino, Bologna, 1976 - 1^a ed. *Communication: the Social Matrix of Psychiatry*, Norton, New York, 1951.

processo di socializzazione e di inculturazione specifico di una cultura"⁵. In altre parole il presupposto della comunicazione diventa la costruzione sociale della realtà.

Questi studi sono di grande aiuto in un approccio più consapevole alla questione della comunicazione nelle e delle organizzazioni in generale e di quelle sindacali in particolare.

Nello specifico quali sono i problemi di comunicazione sindacale che possono essere affrontati ricorrendo a un approccio sistematico alla comunicazione? Certamente molti:

- il ripensamento del linguaggio utilizzato (inteso come adozione di un codice linguistico condiviso con i propri destinatari)
- l'adozione di strumenti per migliorare il rapporto segnale/disturbo delle proprie comunicazioni in relazione ai propri sistemi di trasmissione
- la migliore definizione delle funzioni connaturate alla comunicazione (trasmissione di informazioni, costruzione di identità, confronto di opinioni)
- la scelta consapevole di quali di queste funzioni attribuire alle propria attività di comunicazione, possibilmente integrandole e distribuendole nei vari canali attivabili.

Più in generale, e con una battuta, possiamo affermare che se non è possibile non comunicare, resta comunque il fatto che una serie di comportamenti sbagliati può indurre il pensiero che non si è in grado o, peggio ancora, non si vuole comunicare. E questa è un'impressione che un sindacato non si può permettere.

Ciascuno di questi argomenti verrà trattato nei prossimi capitoli, a partire dal terzo, ma non prima di aver affrontato nel prossimo la questione delle specificità proprie della comunicazione di massa.

2 IL MEDIUM È IL MESSAGGIO?

La frase di Marshall McLuhan "*Il medium è il messaggio*"⁶ è ormai entrata a far parte del nostro immaginario collettivo. Molti di coloro che nutrono una certa diffidenza o avversione per il mezzo televisivo spesso la utilizzano come rafforzativo delle proprie enunciazioni in cui descrivono la programmazione televisiva come un insieme indistinto di prodotti sotto-culturali e anestetizzanti. In questo modo però viene sostenuta una tesi fuorviante: poiché la televisione (o il suo utilizzo da parte di chi ne detiene il controllo) ha uno scopo, e anzi una natura, anestetizzante e banalizzante, allora qualunque produzione, per il solo fatto di essere trasmessa, contribuisce al raggiungimento dello scopo proprio del mezzo che la diffonde. Che questa tesi sia fuorviante è dimostrato dai clamorosi flop di alcuni programmi di puro (e talvolta peggiore) intrattenimento e, per contro, dall'ampissimo successo di altri programmi cosiddetti "impegnati". La spiegazione di tali successi o flop non è ricercabile solo nei mutamenti dei gusti del pubblico (programmi con le medesime caratteristiche apparenti e destinati al medesimo ipotetico "target" hanno successo o falliscono in contemporanea) e nemmeno con il ricorso alla saggezza popolare delle eccezioni che confermano la regola. La realtà è che non esistono eccezioni, ma una sola regola, sempre valida: il successo di un messaggio non dipende solo dal suo valore intrinseco, ma anche (e nel caso dei mezzi di comunicazione di massa, soprattutto) dal corretto utilizzo delle regole e dei modi propri (peraltro in costante evoluzione) del mezzo che si è scelto di utilizzare.

Una veloce carrellata delle teorie della comunicazione di massa ci metterà nelle condizioni di padroneggiare le caratteristiche proprie di questa peculiare forma di comunicazione e di declinarle

⁵ Reimann, H. *Introduzione alla sociologia*, il Mulino, Bologna, 1982 - 1^a ed. *Basale Soziologie*, Goldmann, Monaco, 1975.

⁶ La fama del sociologo canadese di Marshall McLuhan è legata alla sua interpretazione degli effetti prodotti dalla comunicazione sia sulla società nel suo complesso sia sui comportamenti dei singoli. La sua riflessione ruota intorno all'ipotesi secondo cui il mezzo tecnologico che determina i caratteri strutturali della comunicazione produce effetti pervasivi sull'immaginario collettivo. Tra i suoi studi ricordiamo McLuhan, M. *Gli strumenti del comunicare*, Garzanti, Milano, 1986 - 1^a ed. *Understanding Media: The Extensions of Man*, Gingko Press, Berkeley, 1964 e *Il medium è il messaggio*, Feltrinelli, Milano, 1967 - 1^a ed. *The Medium is the Massage: An Inventory of Effects*, Random House, New York, 1967.

al meglio nella gestione dei tre mass media a disposizione del sindacato: e-mail, web, social network.

2.1 L'EVOLUZIONE DELLE TEORIE SULLA COMUNICAZIONE DI MASSA

La storia delle teorie sulla comunicazione di massa, secondo la sociologa Sara Bentivegna, è riconducibile a quattro fasi⁷.

- 1) Nel primo trentennio del 900 i media sono visti come onnipotenti: si sviluppa la teoria dell'"ago ipodermico". Il pubblico è visto come una massa isolata fisicamente, socialmente e culturalmente e come tale indifesa. I messaggi sono fortemente persuasori (funzionano appunto come un grande ago ipodermico) e sono ricevuti e percepiti da tutti allo stesso modo. Il processo di comunicazione si basa sulla manipolazione e l'orizzonte temporale previsto per l'efficacia dei messaggi è di breve termine.
- 2) Nel secondo dopoguerra si fa strada l'idea che gli individui possono sottrarsi all'influenza dei media. La comunicazione persuasoria, più che modificare, rafforza le opinioni preesistenti, in quanto il pubblico tende a sottrarsi ai messaggi in contraddizione con le proprie opinioni: nasce il concetto di "*esposizione selettiva*" (se sono un elettore di centro sinistra leggerò più volentieri Repubblica piuttosto che Libero). Un ulteriore fattore che inizia ad essere studiato è quello della mediazione operata dal destinatario del messaggio rispetto alla credibilità (in termini di competenza e in termini di fiducia) della fonte del messaggio. Successivamente, ma sempre all'interno di questa fase, diventa evidente che i messaggi non vengono assorbiti da individui isolati, ma che sono di fondamentale importanza le reti sociali e che le azioni individuali sono regolate da opinioni di gruppo. La conseguenza di questa consapevolezza è la teorizzazione della figura dell'"*opinion leader*", colui che all'interno della rete sociale di riferimento (in virtù del ruolo assegnatogli di soggetto informato e autorevole) funge da divulgatore del messaggio molto meglio dei mezzi di comunicazione. Secondo le teorie prevalenti in questa seconda fase delle teorizzazioni relative ai mass media, il processo di comunicazione si basa sulla persuasione/influenza e l'orizzonte di efficacia dei messaggi continua ad essere di breve periodo.
- 3) Le teorizzazioni degli anni sessanta e settanta tornano ad assegnare ai media un potere forte: si sviluppa la teoria dell'"*agenda setting*". Secondo tale teoria i media presentano una lista di temi e notizie ordinate gerarchicamente all'interno di una propria agenda e il pubblico è indotto a costituire la propria agenda come conseguenza di ciò che è presente nell'agenda dei media (ad esempio i media possono mettere in primo piano il problema della sicurezza rispetto a quello della disoccupazione definendo la gerarchia delle richieste di intervento da parte del pubblico). In un secondo livello l'agenda dei media non solo dice al pubblico su cosa pensare, ma anche cosa e come pensare (ad esempio i media possono indurre il pubblico a costituire una relazione causa effetto tra immigrazione e sicurezza evidenziando alcuni eventi di cronaca e tralasciandone altri). Successivamente verrà elaborata anche la teoria della "*spirale del silenzio*". Tale teoria riguarda l'interazione tra quattro elementi: mass media, comunicazione interpersonale e rapporti sociali, manifestazioni individuali di opinioni, percezione che gli individui hanno dei climi di opinione del proprio ambiente sociale. Secondo tale teoria l'opinione dominante spinge alla conformità in relazione alla minaccia dell'isolamento del dissenziente. In altre parole poiché la società tende a punire il comportamento deviante con l'isolamento e poiché l'individuo teme l'isolamento, le persone tenderanno a monitorare costantemente il clima d'opinione attraverso i media e a uniformarsi ad esso. In questa terza fase di teorizzazioni relative ai mass media il processo di comunicazione viene descritto come basato sulla costruzione di coscienza ed effetti cognitivi collettivi. L'orizzonte di efficacia dei messaggi diventa di lungo periodo.
- 4) A partire dagli anni ottanta il ruolo dei media viene nuovamente ridefinito restituendo un

⁷ Bentivegna S. *Teorie delle comunicazioni di massa*, Laterza, Bari, 2003.

potere di scelta ai destinatari dei messaggi. Un esempio di questo approccio è la “*teoria della dipendenza*”, che considera la società come un organismo le cui parti sono legate funzionalmente tra loro. Questa teoria definisce il rapporto tra sistema sociale e sistema mediale come un equilibrio tra l’esigenza del primo di avere informazioni e la capacità del secondo di reperirle e fornirle. Quanto poi allo specifico rapporto di dipendenza degli individui dal sistema dei media, viene utilizzato uno schema derivato dalla “*teoria degli usi e delle gratificazioni*”⁸, definendo una griglia di scopi che sono alla base del consumo mediale individuale. Tali scopi sarebbero raggruppabili in tre macrocategorie ciascuna delle quali comprende due sottocategorie:

- comprensione
 - di sé, intesa come capacità del singolo di conoscere sé stesso
 - della società, intesa come capacità di raccogliere elementi utili a conoscere gli altri, gli eventi, la cultura
- orientamento
 - all’azione, tramite consultazione di “guide” (ad esempio cosa comprare, come vestirsi, come votare)
 - all’interazione, tramite acquisizione di informazioni sociali utili ad indirizzare comportamenti appropriati (ad esempio suggerimenti su come affrontare situazioni nuove o difficili)
- svago
 - individuale, inteso come consumo dei prodotti mediali per relax e intrattenimento
 - sociale, inteso come consumo dei prodotti mediali per interagire con altri.

La fase contemporanea di studio dei mass media definisce quindi il potere dei media come un’influenza negoziata: il pubblico fruendo dei messaggi può essere attivo e può negoziare i significati con la fonte, fino ad arrivare a negarne il valore. L’analisi di oggi è dunque focalizzata sul destinatario: i soggetti sono influenzati a livello cognitivo, ma possono interagire. I media creano la realtà sociale, ma ogni individuo la rielabora, interagisce in base alle proprie esperienze, ha un potere selettivo. E con la diffusione dei blog⁹ prima e dei social network¹⁰ poi può assumere in prima persona il ruolo di gestore di uno strumento di comunicazione di massa.

2.2 LE SFIDE PER IL SINDACATO

Una lettura comparata e parallela delle teorie relative alla comunicazione in generale e di quelle relative ai mass media rende evidente un dato incontrovertibile. In entrambi i casi l’attenzione si sposta dall’emittente del messaggio al destinatario del medesimo. Si tratta di un processo non lineare: piuttosto che una retta sembra disegnare una spirale, i cui momenti “progressivi” coincidono quasi perfettamente con l’introduzione di nuove tecnologie (stampa, radio, televisione, internet) e i cui momenti “regressivi” coincidono con la piena maturazione della specifica tecnologia di comunicazione introdotta per ultima. Ovviamente non vi è nulla di sorprendente in questo processo: fino all’avvento di internet l’uso massmediologico delle tecnologie innovative era riservato a chi disponeva di enormi capitali e quindi ogni nuova tecnologia veniva compresa e utilizzata partendo dal punto di vista dell’emittente che prima studiava le reazioni presso il pubblico (attenzione al ricevente) e poi come influenzarle e indirizzarle (attenzione all’emittente). L’avvento

⁸ La teoria degli “*uses and gratification*” (letteralmente “*usi e gratificazioni*”) venne sviluppata all’inizio degli anni ‘60 dal sociologo e studioso della comunicazione americano Elihu Katz. Questo modello determinò un vero cambiamento di paradigma per la ricerca sui mezzi di comunicazione in quanto spostò l’attenzione dall’oggetto (i media) al destinatario (il pubblico). Katz infatti ritiene che il pubblico abbia un ruolo attivo nell’uso dei mezzi di comunicazione di massa e non sia affatto da considerare come un soggetto puramente passivo e soggetto agli effetti, come era stato considerato fino ad allora dalla ricerca scientifica.

⁹ Vedi nota 42

¹⁰ Vedi il capitolo 5 “*Importante, il social networking... ehi, ma non sarà mica quella sciocchezza di Facebook?*”

di internet e dei social network ha sconvolto questo processo. Allo stato attuale dell'arte è impossibile affermare con certezza se in via definitiva (poiché il processo di parcellizzazione della possibilità di attivare e gestire mass media sarebbe irreversibile, virtualmente illimitato e di per sé portatore di consapevolezza e "democrazia") o ancora una volta in via solo transitoria (poiché si tratterebbe di una tecnologia non ancora pienamente matura e quindi destinata in un prossimo futuro ad essere pienamente compresa e sfruttata da nuovi soggetti forti e addirittura dominanti¹¹). Comunque la si pensi rispetto al futuro, è però certo che - qui e ora - la definizione delle tecniche di comunicazione e di gestione dei mass media sono improntate all'interattività. Il linguaggio viene studiato come strumento di costruzione delle identità individuali e collettive e i media come elementi di creazione della realtà sociale, ma attraverso una negoziazione continua tra emittenti (peraltro in crescita vertiginosa e incontrollata) e riceventi.

In questo contesto quali sono le sfide per il sindacato nel campo della comunicazione?

- La prima è assumere piena consapevolezza che l'ampia diffusione degli strumenti web (mail, siti, social network) per la prima volta nella storia lo mette nelle condizioni di gestire dei veri e propri mass media efficaci, diffusi e che non richiedono investimenti stellari, ma che allo stesso tempo rispondono a logiche profondamente diverse da quelle dei media classici.
- La seconda è prendere atto che le regole di comunicazione di ciascun mass media sono proprie e specifiche e che devono essere conosciute e applicate, pena l'esclusione da parte degli utenti, che mai come ora hanno ed esercitano il loro potere selettivo.
- La terza è realizzare che la funzione dei mass media è sempre di più il frutto di un compromesso tra gli obiettivi degli emittenti e gli scopi dei riceventi: gestire un mass media unicamente come veicolo di informazione / propaganda vuol dire non aver compreso la portata dell'attuale rivoluzione mediatica e condannarsi alla marginalizzazione delle proprie possibilità comunicative.
- La quarta è comprendere che non solo l'interazione tra sistema mediale e sistema sociale è ormai completa, ma che i social network hanno avviato una fase di vera e propria interdipendenza tra mondo on-line e mondo off-line, in una commistione che, sia pure con forme diverse, ripropone la ricerca della soddisfazione delle medesime esigenze e aspirazioni dell'individuo: conseguimento e sviluppo delle proprie conoscenze e abilità, costruzione di un gruppo di appartenenza, ottenimento dell'apprezzamento sociale, realizzazione dell'identità individuale¹².

Più in generale, e riprendendo la provocazione del titolo di questo capitolo, potremmo dire che la vera sfida per il Sindacato è comprendere che non è il mezzo a fare il messaggio, ma l'utilizzo che si fa del mezzo. E che quindi non basta mandare delle mail, avere un sito, "esserci" su Facebook, ma bisogna conoscere le regole che governano questi strumenti e saperle sfruttare al pieno delle loro potenzialità.

Un abbozzo delle possibili risposte a queste sfide sarà l'oggetto dei prossimi capitoli.

¹¹ Un esempio di questo processo possono essere le politiche che stanno adottando colossi come Google o Amazon, che non solo hanno una posizione dominante nel mercato di riferimento, ma stanno letteralmente modificando la percezione del reale nei loro utenti. Google ad esempio propone i risultati delle ricerche sulla base delle preferenze e degli orientamenti che il singolo utente ha dimostrato di avere tramite le precedenti ricerche. Ciascun utente viene letteralmente studiato e "catalogato" da Google e i risultati delle ricerche vengono proposti con una priorità diversa a seconda di chi effettua la ricerca. L'aspetto piacevole di questa metodologia è che Google fa una scrematura che snellisce il lavoro dell'utente, ma l'aspetto "perverso" è che a lungo andare ciascun utente verrà esposto solo a contenuti che attengono a una linea di pensiero che già condivide, limitando così la sua capacità di confrontarsi (e, nei casi più estremi, di venire del tutto a conoscenza) di posizioni, punti di vista e notizie non collocabili nella propria sfera di condivisione.

¹² Queste aspirazioni costituiscono i gradini più alti della cosiddetta "piramide di Maslow". Tratteremo diffusamente il rapporto tra la teoria della "gerarchia dei bisogni" di Maslow e i social network nel capitolo 5 "Importante, il social networking... ehi, ma non sarà mica quella sciocchezza di Facebook?"

3 HO COSTRUITO UNA GROSSA MAILING LIST: COSÌ FACCIÒ SAPERE A TUTTI... CHE NON SO COME USARLA

Iniziamo dalle e-mail la trattazione delle specificità sindacali (e ancor più nel dettaglio, della FISAC) nella gestione dei mass media. Questo perché, pur a fronte di una più lunga dimestichezza con tale strumento, vi sono ancora fondamentali questioni ad esso collegate che non sono state risolte e in alcuni casi nemmeno affrontate. Inoltre molte delle criticità legate alla gestione delle mailing list possono costituire un interessante paradigma di quelle che affliggono anche il rapporto del sindacato con il web “tradizionale” e, in misura ancora maggiore, con i social network.

Tali questioni, per comodità espositiva, sono raggruppabili in tre macrocategorie:

- percorsi comunicativi (definizione di chi sono i mittenti e chi sono i destinatari nell’ambito dei complessi intrecci della struttura organizzativa sindacale)
- modelli comunicativi (definizione di standard a cui tendere nella redazione delle comunicazioni via mail, riflettendo sulla contrapposizione tra comunicazione “sender oriented” e “receiver oriented” e i differenti parametri da applicare alle due fattispecie)
- obiettivi comunicativi (definizione degli scopi della comunicazione via mail, individuando il mix più opportuno tra funzione informativa e funzione “interattiva” o, utilizzando un’altra categorizzazione, tra comunicazione top/down e comunicazione bilaterale).

3.1 I PERCORSI COMUNICATIVI

Le criticità inerenti alla necessità di definire corretti e funzionali percorsi comunicativi in FISAC sono state oggetto di un breve documento intitolato “Il labirinto della comunicazione sindacale...” inserito tra quelli preparatori della Conferenza d’organizzazione del 2008. Questo documento evidenziava con molta chiarezza il caos dei flussi di mail legato al sovrapporsi di “competenze” tra strutture Nazionali, Territoriali, di Coordinamento aziendale e di RSA. Sotto questo profilo l’analisi risultava tanto lucida e realistica quanto impietosa. *“Nella realtà i flussi non sono ben definiti: molti Coordinamenti aziendali distribuiscono materiali anche non di propria competenza (CGIL, FISAC Nazionale), nella sostanza lo stesso materiale che alcune RSA ricevono già dalle Strutture territoriali. In altre realtà invece le informazioni scarseggiano o viaggiano lentamente. Per contro troppo spesso le Strutture territoriali non sono inserite nelle mailing list dei Coordinamenti aziendali. Così non ricevono i comunicati e le informazioni aziendali e questo crea un gap informativo che rende difficile il rapporto con RSA e iscritti di quel territorio. A volte poi i Coordinamenti aziendali inviano i comunicati direttamente agli iscritti saltando le Strutture territoriali e le RSA. In questo caso la RSA riceve la stessa informazione degli iscritti e contemporaneamente a loro”*¹³. Le argomentazioni su cui il documento invitava a riflettere non hanno avuto sviluppo né nella Conferenza d’organizzazione né negli anni a venire. Eppure la soluzione del problema di quale struttura spedisce quali documenti a quale porzione di iscritti sarebbe relativamente semplice e non richiederebbe particolari elaborazioni teoriche, poiché tali competenze sono di fatto stabilite e note e basterebbe formalizzarle e applicarle. Purtroppo però l’intreccio di un malinteso senso di autonomia organizzativa delle varie strutture FISAC (che da un punto di vista esterno sarebbe più corretto definire anarchia organizzata) con una scarsa attenzione al problema dell’efficacia della comunicazione e con l’esigenza volontaristica di alcune strutture di “coprire” presso i propri iscritti i vuoti informativi causati da altri soggetti carenti, determina una situazione difficilmente risolvibile se non per via “politica”.

È peraltro interessante notare come il documento della Conferenza d’organizzazione dia per scontato che i destinatari delle mail sindacali siano solo i propri iscritti. È noto che tra le organizzazioni sindacali di settore esiste un gentleman agreement secondo il quale non si inseriscono nelle proprie mailing list soggetti iscritti a un altro sindacato ed è altrettanto evidente che in questa fase non esistono le condizioni per rompere tale patto reciproco. Tuttavia appare evidente

¹³ Di Gregorio E. *Il labirinto della Comunicazione sindacale...* (Conferenza d’Organizzazione FISAC, 2008)
<http://www.fisac.it/documenti/conferenza/labirinto.pdf>

l'estrema ingessatura che tale situazione impone alle possibilità di informare (e dibattere con) soggetti diversi da quelli che già si riferiscono a quella specifica organizzazione sindacale. Ovviamente non è solo il dibattito a isterilirsi, ma anche le possibilità di utilizzare una importante leva di proselitismo. Una parziale ma efficace soluzione a questo problema è quello di procedere alla creazione di newsletter a cui i vari soggetti possano iscriversi volontariamente, ovviamente qualora ravvisino un valore aggiunto nel farlo. I meccanismi di promozione di tali newsletter mettono in gioco l'interazione tra i vari mass media e tra l'insieme delle attività sindacali on-line con quelle off-line. Su tutto ciò torneremo nei prossimi capitoli.

Il documento della Conferenza d'organizzazione, per contro, pone l'attenzione sulla necessità di differenziare la comunicazione destinata ai sindacalisti da quella destinata agli iscritti e ai lavoratori riferendosi alla grave questione del mantenimento / ricostruzione del ruolo del quadro sindacale intermedio e di base in un sistema comunicativo che tende a scavalcare le strutture mediane e rivolgersi direttamente all'insieme dei rappresentati. E' una questione estremamente seria e l'affronteremo nel capitolo 6 (dedicato all'integrazione dei sistemi informativi) e soprattutto nel capitolo 7 (dedicato all'integrazione dei sistemi on-line con quelli off-line).

3.2 I MODELLI COMUNICATIVI

Come per ogni atto comunicativo la progettazione di una mail (tanto più se non occasionale, ma elemento ricorsivo di una serie inviata al medesimo gruppo di destinatari) deve essere valutata in base alle finalità comunicative. Struttura, elementi grafici, stile e registro di scrittura devono quindi essere scelti tenendo in considerazione i destinatari e gli obiettivi. In ogni caso, per costruire messaggi efficaci non si devono dimenticare le caratteristiche e i limiti del mezzo che si sta utilizzando.

Qui di seguito proviamo ad abbozzare alcune regole minime per la redazione di una mail che punti alla costruzione di una comunicazione "receiver oriented". Regole tendenzialmente valide in generale, qualunque sia lo scopo della mail (informativo top/down o di comunicazione bilaterale) e la sua ricorsività (occasionale, aperiodica all'interno di un sistema di mailing list, periodica sotto forma di newsletter¹⁴).

- Non dimenticare o sottovalutare alcuni elementi fondamentali a incominciare dall'oggetto. L'oggetto di una mail nella maggior parte dei casi ne determina il destino: essere aperta e letta (almeno in parte) o essere trasferita direttamente nel cestino. L'oggetto della mail deve essere chiaro, sintetico e accattivante. Deve incuriosire, ma al contempo essere onesto. Se l'oggetto promette contenuti che nella mail non ci sono, il suo autore verrà presto screditato presso i destinatari e le sue mail successive saranno inesorabilmente cestinate senza essere aperte. Nel caso di mailing list o newsletter può essere utile inserire nelle mail altri elementi ricorsivi quali un titolo (il nome della mailing list o della newsletter), un logo, i contatti della redazione, l'indirizzo di un sito di riferimento.
- Strutturare le mail in modo da rendere più veloce e piacevole la lettura: usare lo stesso carattere, ma di dimensioni diverse per i titoli / sottotitoli rispetto al testo vero e proprio (senza usare in nessun caso dimensioni troppo grandi per i titoli o troppo piccole per il testo), inserire paragrafi, utilizzare (con molta parsimonia!) grassetto, colori ed eventualmente immagini. In nessun caso scrivere una mail completamente con caratteri maiuscoli e non utilizzare il sottolineato per dare enfasi (per convenzione il testo sottolineato on-line rimanda a un link). Rispettare sempre le convenzioni della "netiquette"¹⁵. Non impostare come default la richiesta di conferma di lettura: non serve ad

¹⁴ Definiamo come "mailing list" un semplice indirizzario (più o meno composito e articolato) al quale vengono inviate mail ogni volta che se ne ravvisi la necessità e, tendenzialmente, per comunicare una singola notizia / aggiornamento. Definiamo invece "newsletter" la redazione di una comunicazione periodica, con specifiche caratterizzazioni grafiche e che raggruppa una serie di notizie, commenti, articoli e rubriche, in forma gerarchicamente ordinata.

¹⁵ La "netiquette", parola derivata dalla sincrasi del vocabolo inglese *net* (rete) e quello francese *étiquette* (buona educazione), è un insieme di regole che disciplinano il comportamento di un utente di internet nel rapportarsi agli altri utenti attraverso risorse quali newsgroup, mailing list, forum, blog, reti sociali o e-mail in genere. Per conoscere quali

ottenere un reale feed back e nel contempo è uno spiacevole segnale di sfiducia nei confronti del destinatario.

- Scrivere mail brevi. Il tempo dedicato alla lettura on line è poco e la lettura sullo schermo risulta fisicamente più complessa e stancante. Quindi è importante scrivere in maniera sintetica e utilizzare un linguaggio chiaro, di facile comprensione, diretto, coerente con il contenuto e con le finalità del messaggio¹⁶. È molto utile seguire la regola della “piramide rovesciata”, ovvero iniziare dagli aspetti più centrali posponendo i fatti meno significativi o di contesto.
- Inserire link. Questo metodo consente di scrivere mail molto brevi che verranno eventualmente approfondite dal destinatario attraverso il web.
- Limitare le dimensioni. Le mail devono essere veloci da scaricare ed aprire e non devono intasare le caselle postali. Per questo occorre limitare o eliminare del tutto gli allegati.
- Mandare solo mail che possano avere un effettiva utilità per il destinatario, pena l’identificazione dei messaggi inviati da un determinato mittente come “rumore” da scartare¹⁷. Bisogna avere sempre presente che l’utilità per il destinatario può non coincidere con l’utilità dell’emittente. Almeno può non apparire immediatamente coincidente. E’ interesse (e quindi compito) dell’emittente mettere in atto tutte le strategie comunicative per “chiudere” il “divario percepito” tra i suoi interessi e quelli del ricevente.
- Inserire solo notizie documentate, credibili, attuali, nuove o almeno aggiornate, senza riproporre argomenti già inviati precedentemente nella stessa forma¹⁸.
- Garantire uniformità e coerenza. Nel caso di mail ricorsive è importante che lo stile sia rispettato nel tempo, in modo da non “spiazzare” il destinatario.
- In generale e come punto di partenza per la redazione e l’invio di qualunque messaggio avere sempre presente che ogni tentativo di amplificare il “segnale” comporta un

siano tali regole: <http://it.wikipedia.org/wiki/Netiquette>

¹⁶ Molto spesso la prosa sindacale, al di là di una sua propria caratterizzazione e involuzione gergale (il famoso e famigerato “sindacalese”), sembra rispondere principalmente alle funzioni del linguaggio incentrate sulle esigenze dell’emittente piuttosto che su quelle del destinatario. Per meglio comprendere questo aspetto può essere utile ricorrere alla categorizzazione introdotta dal semiologo russo Roman Jakobson che assegna al linguaggio sei funzioni. (*Saggi di linguistica generale*, Feltrinelli, Milano, 1966 - 1ª edizione “*Closing Statement: Linguistics and Poetics*” in *Style in Language*, MIT Press, Cambridge Massachusetts, 1960). La *funzione espressiva o affettiva*, che riguarda la capacità di un mittente di manifestare se stesso, di comunicare la sua affettività, i propri stati d’animo, sentimenti e emozioni, per ciò che dice e per come lo dice. La *funzione conativa* che cerca di influenzare il destinatario, imponendogli degli ordini per indurlo a un modo di sentire o di fare, o ad assumere determinato comportamenti o a compiere qualche gesto o atto. La *funzione fatica* che verifica la funzionalità del canale, ma mantiene anche il contatto e riguarda per esempio tutte le conversazioni di passaggio e di convenienza, che hanno solo lo scopo di mantenere aperto il filo della comunicazione, o quelle conversazioni di pura presenza affettiva che intercorrono per esempio tra gli innamorati. La *funzione referenziale* che si rivolge al contesto del messaggio e ci permette di riferirci alla realtà, di parlare del mondo e di metterci in rapporto con esso. La *funzione metalinguistica* che riguarda direttamente il linguaggio, dà su di esso informazioni e permette di parlare della lingua stessa, in quanto definisce il codice. La *funzione poetica* che è connessa al messaggio propriamente e particolarmente in relazione struttura formale, e alla sua organizzazione interna.

L’utilizzo delle categorie di Jakobson rende evidente come il “sindacalese” assolve prevalentemente alle funzioni espressive e conative, appunto quelle incentrate sulla volontà e le esigenze dell’emittente e non sulle esigenze di comprensione e condivisione del destinatario.

¹⁷ La teorizzazione del “rumore” in comunicazione risale alla fine degli anni quaranta del ‘900 quando Claude Shannon e Warren Weaver danno il via all’approccio matematico-cibernetico (*La teoria matematica delle comunicazioni*, Etas Kompass, Milano, 1971 - 1ª edizione *The Mathematical Theory of Communication*, Università dell’Illinois, Urbana-Champaign, 1949). Al centro di tale approccio vi è l’analisi dei modi attraverso i quali un messaggio possa passare da un emittente - attraverso un trasmettitore - a un ricevente, di quale sia l’intensità necessaria perché il messaggio superi il disturbo presente in qualsiasi sistema di trasmissione e della necessità di un feed back (segnale di ritorno) che certifichi la ricezione del messaggio.

¹⁸ Rispettare queste regole in tema di credibilità / tempestività aiuta a creare nel destinatario la percezione di autorevolezza dell’emittente. In una società in cui è possibile sottrarsi all’influenza incondizionata dei media, l’acquisizione di “status” di soggetto autorevole è fondamentale per l’emittente. Vedi il paragrafo 2.1 “*L’evoluzione delle teorie sulla comunicazione di massa*” alinea 2).

proporzionale aumento del “rumore”¹⁹. Troppe mail producono un aumento della percentuale di scarto e così la ripetizione di messaggi già inviati; mail prive di un’ utilità percepita da parte del destinatario producono riprovazione per il mittente e veloce esclusione dalla consultazione (“bannaggio”²⁰ conscio o inconscio dell’emittente da parte del destinatario); titoli eccessivamente roboanti producono assuefazione; l’uso di colori violenti, di caratteri diversi tra loro o non standard²¹, di un susseguirsi di grassetto e corsivo distoglie l’attenzione piuttosto che attirarla.

Vediamo la possibile applicazione di queste regole in un caso pratico. Poniamo che la FISAC di Intesa Sanpaolo intenda fare una campagna elettorale per sostenere i propri candidati al Consiglio di Amministrazione del Fondo Pensioni aziendale. Si tratta di un tipico argomento in cui l’ utilità del mittente e quella del destinatario possono essere percepite da quest’ultimo come non coincidenti. L’interesse di ciascuna sigla è quello di eleggere i propri candidati perché questo conferisce prestigio, conferma o addirittura migliora i livelli di rappresentatività e rappresentanza, attribuisce ruoli in cui esercitare funzioni di controllo e indirizzo. L’interesse dell’elettore è individuare il miglior candidato possibile che possa rispondere alla sue personali esigenze. Ovviamente i candidati FISAC sono sempre e comunque la miglior scelta possibile per gli elettori e quindi non ci può essere divergenza di interessi ☺. Tuttavia può lo stesso essere utile pianificare una campagna elettorale che parta dal presupposto che non sia immediatamente evidente a tutti che i nostri candidati sono i migliori in assoluto (orientamento al destinatario e individuazione delle sue esigenze). Occorrerà allora pianificare un numero massimo di mail da inviare agli elettori, tarandole sulla durata dell’evento elettorale (troppi invii costituiscono “rumore”) e diversificandone i contenuti nella loro progressione (fornire solo notizie nuove o almeno aggiornate). Diciamo che se le elezioni si protraggono per quindici giorni, sarà possibile organizzare un massimo di cinque invii di cui due precedenti all’inizio delle elezioni e tre in concomitanza con le medesime. Tutti questi invii, per il destinatario dovranno essere immediatamente riconducibili all’evento elettorale, ma nel contempo ciascuno di questi dovrà promettere qualcosa di diverso da quelli precedenti (uso ragionato dell’oggetto delle mail).

- I primi due invii dovranno servire a introdurre l’utente nell’argomento.
 - La prima mail potrebbe avere come oggetto: *“Dal 7 al 18 maggio si vota per il Fondo Pensioni. Cos’è e come funziona il nostro Fondo Pensioni?”* Una mail di questo genere dovrebbe essere inviata una quindicina di giorni prima dell’inizio della consultazione. Dovrebbe contenere un breve sunto di un documento più esteso in cui si analizza l’andamento della gestione precedente del Fondo, si valorizzano i risultati ottenuti, si analizzano le criticità. Il documento più esteso dovrebbe essere

¹⁹ Vedi nota 17.

²⁰ Il termine “*bannare*” è un neologismo italiano derivato dall’inglese *to ban* (esiliare, mettere al bando) Bannare un utente da un forum, o da un qualsiasi luogo virtuale, significa impedire che questa persona possa accedere a quel “luogo”. Qui abbiamo voluto indicare con questo termine quella serie di comportamenti che vengono messi in atto da un utente per difendersi dalla posta non desiderata, ovvero per impedire a un mittente “sgradito” di accedere alla propria casella di posta. Ad esempio collocazione del mittente in una “*black list*” (si tratta di una funzione presente in tutti i programmi di gestione di posta, che consente di scartare automaticamente uno o più mittenti), oppure richiesta di cancellazione del proprio indirizzo dalla mailing list (bannaggio conscio) o, più semplicemente, sistematica cancellazione dei messaggi provenienti da quell’emittente senza aprirli (bannaggio inconscio). E’ da notare come tanto l’inserimento in black list, quanto la sistematica cancellazione dei messaggi, siano metodi che oltre ad essere particolarmente semplici e naturali per il destinatario, sono anche molto pericolosi per l’emittente perché lo privano di un feedback sull’effettivo gradimento / non gradimento del suo metodo di comunicazione.

²¹ I caratteri tipografici si distinguono tra loro per una serie di caratteristiche. Mentre è utile differenziare la dimensione di un carattere per distinguere un titolo dal testo vero e proprio, è assolutamente sconsigliato utilizzare tipi di carattere diverso all’interno di un medesimo testo, che sia una mail, un volantino, un post su internet. Scelto un carattere lo si deve utilizzare per l’intero testo che si sta scrivendo, titoli compresi. Esistono migliaia di caratteri diversi, ma per redigere testi destinati alla lettura on line è assolutamente preferibile scegliere tra solo due di essi: il “Times New Roman” o l’”Arial”. Entrambi sono caratteri standard (possono essere decodificati da qualsiasi computer e da qualsiasi programma mantenendo esattamente l’aspetto impostato dal mittente), con un buon livello di gradevolezza (un po’ a favore del Times) e di leggibilità (un po’ a favore dell’Arial).

raggiungibile tramite un link, mentre direttamente nel corpo della mail dovrebbe comparire l'elenco dei candidati FISAC alle elezioni.

- La seconda mail potrebbe avere come oggetto: *“Dal 7 maggio elezioni Fondo Pensioni: gli impegni della FISAC”*. Una mail di questo genere dovrebbe essere inviata una settimana prima dell'inizio della consultazione. In questo caso il focus sarà sugli impegni che la FISAC nel suo insieme si assume per la gestione futura (di nuovo un brevissimo sunto con link a un nuovo documento esterno che tratta questo aspetto) e sulle qualità dei singoli candidati (all'elenco già utilizzato nella mail precedente saranno abbinati dei link che rimandano ai singoli curriculum, possibilmente con foto, e in ogni caso con l'indicazione di uno o più canali attraverso i quali si è contattabili dagli elettori che desiderino farlo).
- Gli ultimi tre invii hanno il compito di ricordare all'elettore che deve votare.
 - La terza mail potrebbe avere come oggetto: *“Partono oggi le elezioni per il Fondo Pensioni.”* Una mail di questo genere ovviamente dovrebbe essere inviata nella sera precedente al giorno dell'inizio della consultazione, in modo che i colleghi la trovino al mattino quando aprono la loro casella di posta. In questo modo si offre un vero servizio di promemoria e non una semplice riproposizione di cose già dette. Poiché di promemoria si tratta il contenuto dovrà essere molto snello: l'invito al voto; l'elenco dei nostri candidati con i relativi link ai curriculum; in coda solo i link (non più il sunto) ai due documenti esterni comparsi rispettivamente nella prima e seconda mail.
 - La quarta mail potrebbe avere come oggetto: *“Elezioni per il Fondo Pensioni: questioni tecniche relative alla procedura di voto”*. Una mail di questo genere dovrebbe essere inviata al termine della prima settimana di voto. L'idea è che un certo numero di colleghi ci abbia contattato perché ha perso la password per accedere al voto elettronico, o non riesce ad accedere alla procedura, o ha perso le schede cartacee, o non sa dove inviarle. Quindi nella mail evidenziamo che ci sono giunte molte richieste di aiuto e noi abbiamo deciso di inviare le istruzioni per accedere alla procedura, recuperare la pass, le schede e quant'altro a tutti (stiamo offrendo un vero servizio, una cosa potenzialmente utile e nuova rispetto alle mail precedenti). Con l'occasione riproponiamo l'elenco dei nostri candidati con i relativi link ai curriculum.
 - La quinta mail potrebbe avere come oggetto: *“Domani 18 maggio ultimo giorno delle elezioni per il Fondo Pensioni”*. Una mail di questo genere ovviamente dovrebbe essere inviata nella serata del terzultimo giorno di voto in modo che i colleghi la ricevano al mattino del penultimo giorno. In questa mail, oltre a ricordare che si avvicina la fine del periodo in cui è possibile votare (di nuovo offriamo un vero servizio di promemoria) possiamo dare il dato di affluenza al voto al giorno precedente (diamo una notizia nuova) e possiamo iniziare a ringraziare quanti ci hanno già votato o lo faranno nei prossimi due giorni (attenzione al destinatario). Ancora una volta (l'ultima) riproponiamo l'elenco dei nostri candidati con i relativi link ai curriculum, ma questa volta potremmo farlo in modo che siano proprio i candidati ad essere coloro che in prima persona ringraziano e si firmano.

Tutte queste mail dovranno avere una coerenza stilistica tra loro e rispettare i criteri di brevità e leggibilità che abbiamo esposto precedentemente. Ovviamente, a spoglio avvenuto, occorrerà chiudere il ciclo con una mail che dia conto dei risultati, riconfermi gli impegni assunti e ringrazi nuovamente per il consenso ottenuto.

3.3 GLI OBIETTIVI COMUNICATIVI

Le mail si sono affermate nel mondo sindacale come un economico ed efficiente sistema di diffusione di notizie, informazioni e, in definitiva, delle proprie idee. In particolare per categorie come la FISAC - storicamente alle prese con realtà produttive fortemente parcellizzate, ma

composte per la maggior parte da personale con istruzione medio alta e correlato accesso ai mezzi informatici - la possibilità di operare un volantinaggio virtuale, capillare, istantaneo e praticamente a costo zero è sembrata una vera e propria panacea. Peraltro le stesse aziende, per esigenze professionali, hanno rapidamente fornito a tutti i propri dipendenti una mail aziendale (redatta con criteri omogenei e facilmente ricostruibile) dando il via alla possibilità di creazione di mailing list sindacali sempre più sfruttate per veicolare i propri materiali²². La frenesia informativa ha però fatto perdere di vista al Sindacato che la mail, in quanto posta (sia pure elettronica), può costituire un prezioso elemento di comunicazione bilaterale e asincrono con i suoi iscritti e in generale con coloro che aspira a rappresentare. Questo è un passaggio, anche culturale, di importanza fondamentale. In forma probabilmente inconscia, il Sindacato ha interpretato l'uso massivo della mail come un formidabile strumento di "martellamento" informativo / persuasivo a cui i destinatari non avrebbero potuto sottrarsi. Una sorta di applicazione della teoria dell'"ago ipodermico"²³, o di quella dell'"agenda setting"²⁴, senza rendersi conto che il contesto sociale era mutato radicalmente rispetto a quello di riferimento nel momento in cui tali teorie venivano elaborate. Ovvero senza prendere atto che, nella società attuale, gli individui sono tutt'altro che isolati e che le loro opinioni si formano sulla base di un mix di condizionamenti sociali e di esigenze individuali. Insomma, come da un certo punto di vista era prevedibile, il Sindacato quando per la prima volta si è trovato in possesso di un mass media, lo ha utilizzato con la rozzezza propria di chi non conosce le regole che hanno governato l'evoluzione di tali strumenti e si è limitato a percepirne le potenzialità più immediate, ma sfortunatamente anche le meno efficaci.

Infatti, se opportunamente stimolato, il destinatario delle mail sindacali può decidere di interagire con il mittente, per esercitare il suo diritto di critica, approvazione, ricerca di chiarimenti e ulteriori informazioni²⁵. Stimolare questo meccanismo ha un duplice valore. Costituisce un importante feedback rispetto all'efficacia dei propri messaggi nel superare il "rumore" generato dalla sovrabbondanza di mail che ogni giorno vengono recapitate nelle caselle dei destinatari²⁶ e permette un utilizzo più orientato al destinatario dei messaggi inviati. Un utilizzo delle mailing list orientato (anche) alla ricerca di messaggi in arrivo sarebbe un primo elemento di ricucitura tra le esigenze dei riceventi di partecipazione negoziata alla costruzione della realtà sociale attraverso la fruizione dei media e la riproposizione in termini informatizzati dell'attività propria del rappresentante sindacale che nell'andare a distribuire i volantini offriva consulenze, raccoglieva umori, scambiava opinioni. Come abbiamo già specificato, lo stimolo a ottenere messaggi in arrivo non può in nessun caso essere confuso con la richiesta di conferma di lettura, cosa da evitare assolutamente. Si basa piuttosto sull'inserimento nelle mail di espliciti riferimenti alla possibilità di ottenere consulenze personalizzate attraverso la funzione "rispondi" o, meglio, tramite l'attivazione di specifici canali pubblicizzati tramite le mail²⁷. Come vedremo successivamente, tutto ciò è il passo alla base

²² Questa situazione offre enormi ed evidenti vantaggi, ma anche il rischio del progressivo depauperamento del ruolo del sindacalista di base sul territorio. Su questo torneremo nell'ultimo capitolo.

²³ Vedi il paragrafo 2.1 "*L'evoluzione delle teorie sulla comunicazione di massa*" alinea 1).

²⁴ Vedi il paragrafo 2.1 "*L'evoluzione delle teorie sulla comunicazione di massa*" alinea 3).

²⁵ La possibilità di garantire all'utente di realizzare tali scopi è fondamentale secondo la teorizzazione della funzionalità dei mass media contemporanei. Vedi il paragrafo 2.1 "*L'evoluzione delle teorie sulla comunicazione di massa*" alinea 4).

²⁶ Vedi nota 17.

²⁷ La stragrande maggioranza dei destinatari, a fronte di mail "non personali" (non indirizzate specificatamente e singolarmente al destinatario, ma costituenti parti di invii massivi e indistinti a una pluralità di destinatari, come nel caso delle mailing list) o comunque provenienti da soggetti non individuali (aziende, associazioni, ecc.) ha interiorizzato che le mail di risposta re-inviolate al mittente molto spesso non vengono gestite e vanno perse. Nella quasi totalità dei casi infatti l'invio delle mail ai destinatari multipli viene operato tramite vari automatismi e i mittenti includono nella mail un esplicito invito a non rispondere alla mail ricevuta per contattare il mittente, ma di utilizzare un altro canale. Pretendere di modificare la percezione derivata da tale uso generalizzato non è semplice, ragion per cui occorre valutare di prevedere un doppio canale di gestione delle comunicazione che possono provenire dagli utenti: la gestione della posta in risposta e l'attivazione e gestione di specifici canali dedicati. Di tutto ciò parleremo più diffusamente nel capitolo 6 "*Il primo passo per una comunicazione di successo: l'integrazione degli strumenti on-line*".

dell'integrazione tra loro degli strumenti on-line e degli strumenti on-line con quelli off-line.

In generale lo stimolo all'apertura di un canale mail bilaterale con i lavoratori passa attraverso la capacità sindacale di dedicare tempo ed energie alla gestione di tale canale, ovvero fornire risposte a tutte le mail in arrivo in tempi ragionevoli e certi. L'asincronicità delle comunicazioni via mail è un indubbio vantaggio, ma non può essere sfruttata oltre il lecito e quindi i tempi di interlocuzione non dovrebbero superare, in via generale, le ventiquattro ore dal ricevimento. Infine - e più importante - non è solo la capacità di gestire un canale bilaterale a definirne la possibilità di realizzarlo, ma soprattutto l'averne ravvisato l'opportunità politica e l'esigenza organizzativa. Il sindacato sembra infatti ancora lontano dall'aver sciolto il dilemma tra l'esercitare una comunicazione esclusivamente informativa o l'aprirsi a una comunicazione anche interattiva. E se nel caso delle e-mail, la difficoltà nell'intraprendere la via della bilateralità sembra effettivamente legata principalmente a questioni di destinazione di risorse (vi è infatti una certa convinzione, peraltro assolutamente errata, che il contraddittorio via mail resti in qualche modo un fatto privato tra emittente e destinatario e che quindi non esponga il sindacato a critiche pubbliche), nel caso dell'impianto del proprio sito web la tendenza ad escludere le possibilità di interazione da parte degli utenti sembra piuttosto una precisa scelta volta appunto a cautelarsi da critiche pubbliche. Proprio questo approccio, con i suoi limiti e le sue contraddizioni, sarà uno degli spunti di riflessione del prossimo capitolo.

4 HO FATTO IL SITO WEB PERCHÉ... PERCHÉ... NON LO SO IL PERCHÉ!

Quello tra il sindacato e il web è un rapporto complesso e non ancora risolto fino in fondo. In parte per l'approccio poco professionale che caratterizza la realizzazione dell'architettura e dei contenuti di molti siti sindacali, ma soprattutto perché il Sindacato non ha sciolto il dilemma della funzione comunicativa da attribuire realmente ai propri siti web. In questo capitolo cercheremo di affrontare entrambe le questioni.

4.1 ARCHITETTURA E CONTENUTI

L'architettura è l'insieme dell'engineering sottostante (i codici utilizzati per far "girare" le varie parti e funzionalità previste) e del design soprastante (l'aspetto grafico) di un sito. Ovviamente l'architettura di un sito cambia profondamente a seconda degli scopi espliciti e impliciti che vengono assegnati al sito medesimo. Un sito di una testata giornalistica si differenzia non solo come contenuti, ma anche come architettura da uno di e-commerce e così un blog di fotografia dal sito istituzionale di un Ministero. Tuttavia, qualunque siano gli scopi di un sito, la sua realizzazione e sviluppo dovrebbero attenersi alle regole della web usability²⁸.

La web usability è un approccio progettuale che ha lo scopo di rendere i siti web facili da usare per l'utente finale, senza richiederli di sottostare a una formazione specifica. È un processo che cerca di rendere l'ambiente web attraente e amichevole per l'utente che deve navigare con fluidità recuperando facilmente i contenuti. L'utente deve essere in grado di mettere in relazione in modo intuitivo le azioni che ha bisogno di compiere nella pagina web con altre interazioni che svolge fisicamente nella vita quotidiana, come ad esempio premere un pulsante per ottenere un'azione. La web usability si pone come obiettivi:

- presentare i contenuti all'utente in modo chiaro e conciso: scopi e opportunità del sito devono essere immediatamente comprensibili
- semplificare la struttura del compito richiesto all'utente per conseguire il suo scopo: l'uso delle funzionalità del sito deve essere intuitivo

²⁸ Per approfondire il concetto di web usability si può fare riferimento ai testi fondamentali di Jakob Nielsen, il "guru" dell'usabilità del web. Fra gli altri: *Web usability*, Apogeo, Milano, 2000 e *Web usability 2.0. L'usabilità che conta*, Apogeo, Milano, 2006

- fare in modo che l'utente abbia un rapido "ritorno" da ogni azione compiuta: la soglia di tollerabilità per le attese di fronte al monitor si è drammaticamente ridotta
- offrire all'utente la possibilità di individuare in maniera semplice ed immediata le scelte corrette / utili
- organizzare ogni pagina in modo che l'utente riconosca facilmente la sua posizione all'interno del sito e le informazioni in essa contenute oppure le azioni che vi possono essere svolte
- eliminare ogni ambiguità relativa alle conseguenze di un'azione (es. fare clic su cancella / scarica / invia)
- procedere con una collocazione gerarchica dei contenuti della pagina o dell'applicazione web
- rendere la grafica accattivante ed interessante dal punto di vista visivo (ad esempio attraverso l'uso di diagrammi, tabelle, sezioni informative) e coerente tra le varie pagine / sezioni
- ridurre gli sforzi cognitivi dell'utente.

L'obiettivo finale della web usability è quello di rendere la tecnologia sottostante "invisibile" per l'utente che deve concentrare la propria attenzione e lo sforzo cognitivo principalmente sul compito, senza disperderli sull'utilizzo del mezzo. Il non assolvere efficacemente a questo obiettivo spesso porta l'utente ad abbandonare il sito velocemente e in modo spesso irreversibile. Per ottenere siti web facilmente usabili è necessario conoscere e coinvolgere gli utenti durante la fase della progettazione. La web usability va perciò considerata e valutata in ogni momento della progettazione e realizzazione: nelle fasi iniziali, in itinere, prima della pubblicazione e per tutta la vita del sito. Un sito è un'entità viva e in evoluzione, non statica e definita e il suo sviluppo deve prevedere il coinvolgimento continuo dell'utente. Da questo punto di vista, nonostante il cauto ottimismo che trapelava da uno studio del 2003 sui siti sindacali²⁹, la situazione attuale spesso non è incoraggiante e molti passi devono ancora essere fatti.

Per quanto concerne i contenuti, qui ci limiteremo all'esame della forma attraverso cui i medesimi sono presentati e non all'analisi di quali specifici elementi debbano essere presenti in un sito (pagina di presentazione, notizie, possibilità di scaricare documenti, data base, sezioni riservate, spazi interattivi, ecc.) perché di questo ci occuperemo nel paragrafo dedicato agli scopi del sito.

Dunque, quanto alla forma attraverso cui presentare i contenuti, occorre tenere presente essenzialmente un'unica regola: quando si scrive un articolo per il web occorre iniziare nella maniera più efficace, comunicando immediatamente ai lettori la cosa più importante di quanto si vuole comunicare. In altre parole bisogna spiegare cosa c'è di così tanto speciale nel nostro post che dovrebbe far smettere gli utenti di fare qualsiasi altra cosa e perché tutta la loro attenzione dovrebbe essere dedicata alla lettura del nostro articolo. Molto spesso chi scrive per il web inizia a scrivere partendo da lontano, prendendo alla larga il vero argomento centrale dell'articolo / post. Alcuni utilizzano un aneddoto come "lead"³⁰, iniziano il post con una storia allettante (o almeno ritenuta tale da chi scrive), invece di presentare subito il fatto centrale. Altri scrivono un'introduzione, cosa che dovrebbe dare loro una maggiore visibilità, ma che nei fatti semplicemente impedisce di arrivare subito al punto; altri ancora nascondono o comunque ritardano volontariamente il cuore dell'articolo per "preparare" il lettore a qualcosa di nascosto ipotizzando di costruire un crescendo di suspense. Questo approccio potrebbe funzionare sulla carta stampata (peraltro sempre meno anche in quel caso), ma sul web la situazione è molto diversa. In questa situazione il lettore non è seduto in poltrona con il giornale in mano, non ha deciso di dedicare parte del suo tempo alla lettura, ma sta invece ancora decidendo se ciò che legge corrisponde alle informazioni di cui ha bisogno: chi scrive ha solo una manciata di secondi per aiutarlo a prendere questa decisione. Questo è il motivo per cui l'elemento chiave dell'efficacia di una pubblicazione online è presentare subito il

²⁹ Di Nicola P. e Rosati S. *Sull'uso del Web da parte dei sindacati italiani*, Università La sapienza, Roma, 2003.

³⁰ "Apertura", "frase iniziale".

valore centrale di un articolo, nelle prime frasi di apertura: è la regola della “piramide rovesciata”³¹. Peraltro, anche nel caso della carta stampata è diventata centrale l’esigenza di evidenziare immediatamente, in forma chiara e completa, il fulcro della comunicazione. Il giornalismo si basa, oltre che sulla regola della piramide rovesciata, su quella delle 5 W (“Five Ws” in inglese), che - nata negli Stati Uniti a fine ottocento³² - è diventata la regola aurea dello stile giornalistico anglosassone. Le cinque W stanno per: who (chi), what (cosa), when (quando), where (dove), why (perché).

Questi sono considerati i punti irrinunciabili che devono essere presenti nel “lead” di ogni articolo, come risposta alle probabili domande del lettore che si accinge a leggere il pezzo. La regola delle “Five Ws” è un ottimo (potremmo dire indispensabile) approccio alla redazione degli articoli per il web, ma più in generale alla scrittura dei vari comunicati sindacali.

In via ancora più generale potremmo dire che un buon articolo (ma anche post, comunicato, volantino, ecc.) dovrebbe rispondere ad otto domande, ricavate dalla dottrina esposta nella seconda metà del XIII secolo da S. Tommaso d’Aquino in ordine alle circostanze che influiscono sulla moralità di un’azione³³. Le prime cinque circostanze coincidono con le “Five Ws” mentre le altre tre sono: “quanto”, “in che modo”, “con quali mezzi”.

Facciamo un esempio pratico di come possa essere utile adottare questa schematizzazione per costruire un testo sintetico ed efficace che comunichi ai lavoratori interessati tutti gli elementi indispensabili rispetto all’avvio di una vertenza. “*La FISAC/CGIL di Intesa SanPaolo (chi) il giorno 19 giugno (quando) ha proclamato l’apertura di una vertenza (cosa) di tutti i lavoratori del Gruppo (dove) per contrastare la disdetta aziendale degli accordi integrativi (perché). La vertenza è stata proclamata dopo il confronto con i colleghi in uno specifico giro di assemblee (in che modo), e prevede volantini alla clientela, presidi, astensione dagli straordinari e un pacchetto di ore di sciopero (con quali mezzi). Il pacchetto è di 23 ore complessive e il primo sciopero sarà per l’intera giornata di lunedì 2 luglio (quanto)*”. Uno schema di questo genere può essere utilizzato per costruire l’attacco di un volantino che illustra più dettagliatamente e sviluppa alcuni di questi temi. Può costituire il “lancio” del volantino in questione sotto forma di post su di un sito che magari prevede la possibilità di scaricarlo integralmente. Può essere il corpo di una mail che comunica la news in questione e rimanda al web per gli approfondimenti. Può essere facilmente postato su Facebook con tutti i rimandi del caso. E’ completo e può servire sia come annuncio che come promemoria. E’ facilmente integrabile in vari e diversi ambienti on-line (tutti gli strumenti web) e off-line (comunicato cartaceo per la distribuzione / affissione)³⁴.

Tale possibilità di integrazione tra strumenti rimanda direttamente a un’altra questione fondamentale collegata alla forma dei contenuti per il web, ovvero il “*principio di variabilità*” teorizzato dallo studioso russo Lev Manovich³⁵. Secondo tale teorizzazione uno degli aspetti fondamentali che distingue i media classici rispetto ai media informatici è che mentre i primi riproducono solo copie identiche di sé, i secondi producono tante copie diverse quante sono le scelte operate in fase di fruizione. Gli esempi di produzione mediale derivata dal principio di variabilità sono molteplici e articolati, ma ai fini del nostro studio li possiamo raggruppare in due macrocategorie: quelli operati dal software e quelli operati dall’utente.

Possiamo ricondurre alla prima macrocategoria (scelte operate dal software):

³¹ Vi avevamo già fatto riferimento nel paragrafo 3.2 “*I modelli comunicativi*” dedicato alle regole minime per la redazione di una mail efficace.

³² Può essere interessante notare come la nascita della regola delle “Five Ws” sia da ricollegarsi alla diffusione del telegrafo negli Stati Uniti. Uno strumento particolarmente veloce ed efficace per la diffusione delle notizie in un paese dalle dimensioni molto ampie, ma che richiedeva estrema sinteticità. Un altro evidente esempio di come il progresso tecnologico e l’evoluzione degli strumenti di comunicazione influiscono sui modi e le forme della comunicazione.

³³ S. Tommaso d’Aquino, *Summa Theologiae*.

³⁴ Ricordiamo che l’integrazione reciproca dei vari strumenti on-line sarà oggetto del capitolo 6 e l’integrazione tra strumenti on-line e off-line sarà oggetto del capitolo 7.

³⁵ Manovich L. *Il linguaggio dei nuovi media*, Olivares, Milano, 2002 - 1^a ed. The Language of New Media, MIT Press, Cambridge Massachusetts, 2001.

- L'utilizzo delle informazioni personali dell'utente per personalizzare il contenuto mediale; due esempi:
 - alcuni siti web utilizzano le informazioni sul tipo di browser di ciascun utente per proporre contenuti in forma diversa a seconda che si utilizzi un dispositivo fisso o mobile o sulla base della velocità di connessione a disposizione in quel momento;
 - altri siti web utilizzano le informazioni acquisite tramite le precedenti scelte operate dall'utente per proporre "inserzioni commerciali" o addirittura priorità di ricerche sul web³⁶ mirate alle preferenze dell'utente.
- La verifica degli aggiornamenti e il loro utilizzo in via automatica; due esempi:
 - alcuni sistemi operativi verificano l'esistenza degli aggiornamenti di programma e li installano senza intervento dell'utente;
 - alcune applicazioni web, definite *feed reader* (aggregatori di feed)³⁷, raccolgono contenuti web come titoli di notiziari, blog, podcast³⁸, ecc. in un unico spazio consentendo una consultazione personalizzata. Gli aggregatori riducono il tempo e gli sforzi necessari per seguire regolarmente aggiornamenti di vari siti e permettono di creare uno spazio di informazione unico, in pratica un "notiziario personale."

Possiamo ricondurre alla seconda macrocategoria (scelte operate dall'utente):

- L'"*interattività ramificata*", ovvero la creazione di un oggetto mediale con struttura ad albero, secondo il criterio per cui all'utente viene proposta una serie di opzioni e la possibilità di sceglierne una. A seconda della scelta effettuata vengono proposte altre scelte e così via: l'utente procede lungo un percorso determinato dalle sue scelte. Un classico esempio di interattività ramificata sono alcuni videogiochi e alcune forme di narrazione sperimentale "a bivio".
- L'"*ipermedialità*", ovvero la creazione di un oggetto mediale il cui contenuto non viene proposto in un ordine definito (come in un documento cartaceo), ma come un insieme di parti collegate tra loro tramite link attivabili (o meno) dall'utente.

Risulta chiaro a questo punto come il principio di variabilità introduca un fondamentale cambiamento nel rapporto tra forma e contenuto, ovvero come per la prima volta sia possibile separare e ricombinare all'infinito l'insieme dei dati (contenuto) e quello delle possibili interfacce (forma) adattando e creando tante combinazioni quante sono le esigenze individuali di ciascun utente.

Vediamo un caso concreto di come la comunicazione sindacale on-line non solo debba tener conto del principio di variabilità, ma come possa giovare di tutte le sue derivate. Poniamo che la FISAC di Intesa Sanpaolo abbia redatto una guida normativa in cui illustra ai colleghi la situazione previdenziale generale e integrativa. Si tratterà di un documento molto complesso e articolato sia per la natura propria della materia, sia perché ciascun collega sarà nella condizione di avere un calcolo della pensione INPS in forma "mista" o "contributiva", un'appartenenza a uno solo dei 6 fondi di previdenza complementare presenti nel gruppo e ancora una classificazione di "vecchio" o

³⁶ Vedi nota 11.

³⁷ Il *web feed*, o *feed* (flusso) è un'unità di informazioni formattata secondo specifiche stabilite precedentemente allo scopo di rendere interoperabile ed interscambiabile il contenuto fra le diverse applicazioni o piattaforme. In altre parole è un codice (generato automaticamente da un apposito programma) che viene "pubblicato" sul web in modo che altre specifiche applicazioni (gli aggregatori) siano in grado di leggerlo, interpretarlo e aggregarlo sulla base di specifiche parole chiave impostate dall'utente che in questo modo avrà a disposizione le news identificate sulla base delle parole chiave da lui impostate. Se ad esempio io sono interessato a sapere ciò che viene pubblicato sul web in merito alle mostre su Cartier Bresson imposterò un aggregatore di mia scelta con le parole chiave "mostra", "exhibit", "montrer", "Cartier Bresson" e riceverò tutte le notizie in merito pubblicate sul web, i cui autori abbiano attivato i feed per le loro notizie.

³⁸ *Podcast* è un termine derivato dalla sincreasi dell'acronimo inglese *POD - Personal On Demand* (a richiesta personale), e del vocabolo inglese *broadcasting* (trasmissione da un emittente a un insieme di riceventi non definiti). Si definisce *podcast* un documento, comunemente in formato audio o video, scaricabile in modo automatico utilizzando un aggregatore, o in modo non automatico tramite le normali procedure di download (salvataggio sulla propria macchina).

“nuovo” iscritto alla previdenza complementare a seconda della sua data di adesione a un fondo. Come gestire questa complessità secondo la teoria del principio di variabilità?

- Dotare il proprio sito di un sistema in grado di differenziare i contenuti sulla base degli strumenti attraverso cui si collegano i vari utenti e avvertire quelli che utilizzano un sistema mobile delle difficoltà che potrebbero incontrare nel gestire una tale massa di dati. Potrebbe essere una buona occasione per invitarli a contattare la struttura per porre quesiti specifici o per ottenere una copia cartacea (integrazione degli strumenti on-line tra loro e con quelli off-line).
- Dotare di feed la pubblicazione dei propri articoli (anche la pubblicazione di una guida è una news e come tale va pubblicata!): in questo modo chi è interessato all'argomento che trattiamo potrà esserne informato automaticamente.
- Creare la guida on line non come semplice riproposizione in formato pdf della guida cartacea, ma come un oggetto a interattività ramificata. Ciascun utente verrà condotto lungo il percorso di consultazione attraverso scelte impostate sulla base, ad esempio, della data di nascita e di avvio al lavoro (che determina misto o contributivo), dell'adesione a uno specifico fondo complementare, della data di adesione a quello specifico fondo (che ne determina la qualifica di “vecchio” o “nuovo” iscritto) e così via, fino a disegnare il suo profilo personale.
- Sfruttare l'ipermedialità per la composizione anche delle singole parti del percorso a interattività ramificata. Ad esempio, l'appartenenza a una situazione previdenziale piuttosto che un'altra comporta situazioni fiscali diversificate. Tuttavia poiché la materia fiscale è estremamente complessa, è possibile che a molti utenti interessino solo le nozioni principali che costituiscono il corpus uguale per tutti quegli utenti che si trovano in quella data situazione. In questo caso gli approfondimenti specialistici potrebbero essere confinati in un link attivabile a scelta solo di chi veramente interessato.

Il caso che abbiamo proposto è estremo nel suo livello di complessità, anche se tutt'altro che infrequente nella concreta gestione operativa operativa di un sito sindacale orientato a fornire non solo informazioni ma anche servizi. E comunque è abbastanza evidente come qualunque comunicato in assoluto possa trarre giovamento dall'essere accompagnato dalla creazione di opportuni feed e come qualunque comunicato di un'ampiezza superiore alle dimensioni di mezza cartella dattiloscritta possa essere oggetto di una gestione ipermediale, ad esempio pubblicando un “abstract” ragionato dei contenuti e rimandando al testo integrale tramite un link. Procedura che consente anche una visualizzazione diversificata e facilitata a seconda del dispositivo utilizzato dai diversi utenti.

4.2 QUALE FUNZIONE COMUNICATIVA

All'inizio degli anni 2000 (quindi una decina d'anni dopo l'inizio della diffusione di internet in Italia) l'interesse sindacale per il web era rivolto unicamente alla gestione di uno strumento di informazione. Dal già citato studio di Patrizio Di Nicola e Simona Rosati emergeva “*chiaramente come il web sia utilizzato dai sindacati ancora come mero strumento informativo e molto poco come mezzo per stimolare e migliorare le possibilità di relazione tra iscritti e sindacato. Si constata che le funzioni interattive e multimediali (mail, forum, chat, audio e video, etc...) non trovano praticamente cittadinanza nei siti sindacali. E quindi, se l'obiettivo è quello di fornire interazione e comunicazione tra base e sindacati, molta strada deve essere fatta*”³⁹. L'utilizzo del web da parte sindacale come una semplice evoluzione in chiave elettronica della vecchia bacheca sindacale o del “giornalino” sindacale⁴⁰, in questo studio veniva interpretato come una situazione transitoria dalla quale auspicabilmente emanciparsi verso un utilizzo più completo dello strumento e delle sue

³⁹ Di Nicola P. e Rosati S. *Sull'uso del Web da parte dei sindacati italiani*, Università La sapienza, Roma, 2003.

⁴⁰ E' del tutto evidente come tale interpretazione del web sia quella più vicina a quella dell'“agenda setting”. Vedi il paragrafo 2.1 “*L'evoluzione delle teorie sulla comunicazione di massa*” alinea 3).

possibilità di interattività. È molto interessante rilevare come contestualmente, e analizzando proprio questo studio, Renato D'Agostini invece rivendicasse come scelta ponderata, funzionale e sostanzialmente "politica" l'utilizzo a fini meramente informativi dei siti sindacali. *"C'è da chiedersi se, senza nulla togliere alle funzioni interattive, la "mera informazione" sia un limite o invece non sia proprio la domanda specifica e spontanea che emerge dal sindacato. Ovvero il sindacato sembra vedere in Internet, rispetto alle sue esigenze di comunicazione e di informazione, un'opportunità e un mezzo congeniale alla sua stessa natura, in particolare alla struttura della Cgil, articolata nella rete cittadina (orizzontale) e nella sua organizzazione nazionale (verticale), nelle sue aree specifiche (le categorie di lavoro) e tematiche (donne, giovani, handicap, etc.) (...) Problematica è l'apertura del sito a funzioni interattive (...) perché stringere e mantenere rapporti implica un impegno non indifferente nella gestione del sito. (...) Si tratta di capire perché non sia stato questo il punto di partenza, al di là dei limiti e dei problemi che l'interattività comporta, e si può azzardare un'ipotesi: da una parte il lavoro sindacale è fortemente improntato a un rapporto diretto nei luoghi di lavoro a cui non si può rinunciare e che crea una certa diffidenza nei confronti di Internet; ma soprattutto pesa una caratteristica del sindacalismo italiano: il proporsi come rappresentante degli interessi generali del lavoro e quindi come "soggetto politico". L'informazione diventa quindi uno strumento essenziale. Non è un problema di oggi, è la storia del sindacalismo italiano. Ma tutto ciò pesa anche come contraddizione tra la necessità di affermare il "mestiere del sindacalista", e la necessità di giocare nell'agone politico. Una dialettica che con notevoli forzature si esprime anche politicamente in una sorta di divisione ideologica tra sindacato associazione e sindacato movimento politico. (...) Per queste ragioni la scelta dei siti di informazione (sia pure tra vecchia propaganda e new media) è stata ed è la via più naturale, non particolarmente innovativa, ma comunque essenziale ed impegnativa. In ogni caso non si può considerare una scelta riduttiva, come sembra emergere dalla Rilevazione."*⁴¹

A distanza di otto anni la situazione appare abbastanza immutata. Sia rispetto alle realizzazioni concrete che al dibattito teorico. I siti sindacali continuano sostanzialmente ad essere dei contenitori di notizie (con vari livelli di approfondimento, categorizzazione, archiviazione) che prevedono (ma non sempre) una pagina di presentazione e una di contatti. La presenza di form di consulenza online è molto rara; la possibilità per l'utente di iscriversi di propria iniziativa a newsletter, o di commentare pubblicamente le news (anche solo utilizzando le funzioni di base dei blog⁴²) è quasi assente; gli spazi (forum⁴³) dove gli utenti possono proporre di propria iniziativa temi / post non

⁴¹ D'Agostini R. *Interagire o informare?* Rassegna on line, 2004
<http://archivio.rassegna.it/2004/speciali/web/dagostini.htm>

⁴² Nel gergo di internet un blog è un sito web, gestito da una persona o da un ente, in cui l'autore (blogger) pubblica più o meno periodicamente articoli, opinioni, riflessioni, considerazioni ed altro.

Ciascuna singola pubblicazione viene definita "post". I post sono forniti di data, sono presentati sulla pagina web in ordine anticronologico (prima i messaggi più recenti) e sono introdotti da un titolo. E' possibile creare un archivio ordinato per mesi o per anni dei post pubblicati. E' possibile organizzare una suddivisione in "categorie" che agevola l'utente nel rintracciare specifici post e gli argomenti chiave dei testi. Dal punto di vista sindacale queste caratteristiche consentono la realizzazione all'interno dei propri siti di una sezione news efficiente, ordinata, di facile consultazione e con un elevato livello di standardizzazione che consente all'utente di concentrarsi sul messaggio piuttosto che sull'uso del sito (principio della web usability).

I sistemi di pubblicazione dei blog consentono di inserire all'interno dei testi link a materiali di vario genere: file pdf, immagini, video, audio. Dal punto di vista sindacale questo consente di offrire un facile e veloce accesso ai propri materiali, a iniziare dai comunicati / volantini.

Molti blog offrono la possibilità di commentare i post. La pubblicazione dei post può essere "moderata" (il blogger autorizza ciascun messaggio prima della sua pubblicazione) o "non moderata" (i commenti sono pubblicati direttamente senza alcun filtro). I commenti generalmente sono caratterizzati da un linguaggio informale accomunabile a quello dei forum. Il blogger può intervenire a sua volta commentando e rispondendo ai commenti. Dal punto di vista sindacale questo offre la possibilità di aprire un canale di comunicazione bilaterale con gli utenti; aperto, ma centrato su specifici argomenti proposti dal gestore del sito.

⁴³ La parola latina forum è utilizzata per indicare una piattaforma informatica che consente la discussione virtuale tra gli "Utenti" su temi inerenti un macroargomento di riferimento (esistono forum di fotografia, di cucina, di informatica, di politica, ecc.). I forum sono organizzati per sezioni (Forum di fotografia -> sezione "Fotografia in bianco e nero" e sezione "Fotografia a colori"). Le sezioni comprendono le singole discussioni ("Forum di fotografia -> sezione

esistono del tutto.

Le motivazioni conscie di tale scelta sono sostanzialmente quelle avanzate nell'intervento di D'Agostini: costi di gestione, diffidenza verso lo strumento, primato del rapporto sul luogo di lavoro, dibattito irrisolto sulla forma sindacale da adottare nella dicotomia associazionismo / movimento politico. Occorre però rilevare che, come nel caso dell'utilizzo delle e-mail, esiste anche una fortissima motivazione inconscia all'uso realmente riduttivo del web; ovvero una scarsa conoscenza delle potenzialità insite in questo strumento di comunicazione di massa.

In realtà non siamo più di fronte a un'opzione in cui l'emittente può scegliere quale ruolo giocare. La possibilità di assegnare al proprio sito una funzione meramente informativa è ormai appannaggio esclusivo dei soggetti specializzati in informazione: agenzie di stampa, quotidiani, riviste. E anche in questi casi le funzioni interattive con i lettori si stanno moltiplicando. Per un soggetto con compiti di rappresentanza l'interattività non è un'opzione, ma una necessità. L'interattività per un mass media che di per sé non può essere imposto è la sua sola ragione di esistere (e quindi di essere utile per chi lo propone). Si può tentare di imporre una mail (sia pure con le contraddizioni e gli insuccessi che questo comporta), ma certo non si può imporre a un utente di accedere a un sito. Un sito sarà sempre e comunque scelto o scartato dall'utente. E i criteri di scelta degli utenti sono, rispetto al web, delineati e chiari. O li si intercetta o ci si condanna alla marginalizzazione dei propri strumenti comunicativi.

5 IMPORTANTE, IL SOCIAL NETWORKING... EHI, MA NON SARÀ MICA QUELLA SCIOCCHERAZZA DI FACEBOOK?

Se l'attenzione sindacale per il web è limitata alle sue potenzialità informative, quella al social networking è praticamente del tutto assente, se non per le potenzialità (ancora una volta giornalistiche) di Twitter⁴⁴. In particolare l'approccio a Facebook sembra improntato a visioni opposte ma ugualmente fuorvianti. Da un lato esiste la convinzione che FB sia un qualcosa dotato di qualche particolare "potere" intrinseco allo strumento e svincolato dai contenuti che vi vengono inseriti (bisogna essere su FB perché ha 500 milioni di utenti, perché Coca Cola, Apple e Fiat ci sono, perché Obama ha vinto le elezioni anche grazie a FB) e dall'altro esiste il retropensiero che le persone stiano su FB solo per perdere tempo e che quindi un soggetto serio come il Sindacato se ne debba tenere alla larga. Come dicevamo, entrambe queste visioni sono fuorvianti. La prima presuppone che si debba essere su FB poiché soggetti di successo hanno scelto di esserci, ma non

"Fotografia in bianco e nero" -> discussione "Chi ha visto la mostra di Cartier Bresson a Torino?"). Alle discussioni (in inglese "topic" o in termini tecnico "thread") possono partecipare attivamente (scrivere commenti, richieste, risposte) tutti gli Utenti registrati al forum. Gli Utenti hanno anche il diritto di aprire nuove discussioni all'interno delle varie sezioni. I forum sono gestiti dagli "Amministratori" che possiedono la facoltà di modificare, cancellare o spostare qualsiasi messaggio e possono anche chiudere il forum, modificarlo, apportare cambiamenti al software, espellere, cancellare o creare Utenti. Gli Amministratori possono essere coadiuvati nel loro lavoro dai "Moderatori", i cui compiti sono mantenere un'atmosfera pacifica nel forum evitando che le discussioni degenerino, chiudendo o cancellando quelle contrarie al regolamento, spostando discussioni in aree più consone e facendo rispettare le varie regole. L'apertura di un forum spesso genera la creazione di una comunità virtuale nella quale dibattono Utenti abituali con interessi comuni. Dal punto di vista sindacale questo offre la possibilità di aprire un canale di comunicazione bilaterale e non limitato a specifici argomenti proposti dal gestore del sito.

E' bene ricordare che nel caso in cui il forum sia pubblico (visibile da chiunque navighi su internet, senza obbligo di registrazione), i cui contenuti del medesimo verranno fruiti da un numero di utenti stimato in un rapporto 100 a 1 rispetto a quelli attivi. Riprenderemo questo dato, solo apparentemente sorprendente, nel capitolo 6 sui vantaggi per il sindacato dell'integrazione tra i vari mass media a sua disposizione.

⁴⁴ Twitter si sta dimostrando un potente strumento giornalistico: di fatto è più legato all'industria delle news che a quella di internet in quanto tale. È l'espressione perfetta delle notizie in tempo reale, senza ritardi o mediazioni editoriali, e con il valore aggiunto che i protagonisti stessi delle notizie partecipano direttamente alla loro diffusione. Questo elemento di soggettivazione è quello che rende Twitter interessante, pur non collocandolo al di fuori della semplice attività di diffusione di notizie.

dice nulla del perché questi soggetti hanno fatto questa scelta, di quale sia il payoff⁴⁵ atteso da questa presenza e soprattutto di quali atteggiamenti questi soggetti hanno messo in atto nella gestione delle loro pagine. La seconda fa un'affermazione di valore, senza interrogarsi sul perché la gente decida di essere su FB, su quali siano le reali motivazioni che spingono le persone a spendere (che ovviamente è cosa molto diversa dal perdere) una parte del proprio tempo su FB e se tali motivazioni e la loro soddisfazione possano in qualche modo essere "sfruttate" dal Sindacato. Proviamo allora a ragionare su che cosa sia realmente FB e su quali siano le ragioni del suo successo. FB è un sistema di comunicazione orizzontale e bidirezionale tra le persone che decidono di aprirvi un profilo. Consente con estrema facilità di condividere i propri contenuti (pensieri, notizie, foto, video, articoli, appuntamenti, ecc.) con una cerchia definita di altre persone (i cosiddetti "amici") e/o con tutti gli utenti di FB. Si può quindi dire che FB sia un amplificatore di comportamenti naturali: accorcia le distanze con le persone che conosciamo e con quelle che vorremmo conoscere e ci consente di condividere le nostre emozioni e le nostre opinioni. Sulla base di questi presupposti appare piuttosto evidente come FB sia uno strumento destinato prioritariamente alle persone piuttosto che alle aziende, ma dovrebbe essere altrettanto chiaro che se aziende (e organizzazioni!) sanno coglierne la vera natura e le potenzialità intrinseche può aprire loro un formidabile canale di comunicazione (nel senso di condivisione) con un'ampia (ma mirata) fetta di pubblico.

5.1 A CHE COSA È DOVUTO IL SUCCESSO DI FACEBOOK?

Tra il 1943 e il 1954 lo psicologo statunitense Abraham Maslow concepì il concetto di "*Hierarchy of Needs*" (gerarchia dei bisogni)⁴⁶. Questa scala di bisogni, conosciuta come "La piramide di Maslow" è suddivisa in cinque differenti livelli, dai più elementari (necessari alla sopravvivenza dell'individuo) ai più complessi (di carattere sociale). L'individuo si realizza passando per i vari stadi, i quali devono essere soddisfatti in modo progressivo. I livelli di bisogno concepiti sono:

1. bisogni fisiologici (fame, sete, ecc.)
2. bisogni di salvezza, sicurezza e protezione
3. bisogni di appartenenza (amicizia, affetto, identificazione)
4. bisogni di stima, di prestigio, di successo
5. bisogni di realizzazione di sé, delle proprie aspettative e del conseguimento di una posizione soddisfacente nel gruppo sociale.

Che cosa ha a che fare FB con la Piramide di Maslow?

FB soddisfa il bisogno di amicizia. La prima cosa che fa una persona quando si iscrive a FB è cercare, mettersi in contatto e relazionarsi con chi già si conosce nel mondo "reale". Amici, colleghi, vecchi compagni di scuola vengono cercati anche su FB. E lo stesso "sistema" FB che fa leva proprio sull'esigenza di amicizia degli individui, i quali vengono incoraggiati in vari modi e attraverso le varie funzioni messe a disposizione degli utenti, alla ricerca di chi è già conosciuto.

FB soddisfa il bisogno di identificazione. Il secondo passo è aggregarsi, ovvero cercare persone che non si conoscono, ma con cui si possono condividere interessi e passioni. Il solo fatto di far parte del gruppo dei tifosi del Toro (eh sì, ognuno ha i suoi problemi) in un certo senso mi identifica e comunica chi sono e cosa mi piace.

FB soddisfa il bisogno di autostima. Il terzo passo dell'utente, costruita una rete di relazioni, è iniziare a condividere. Condivide emozioni, pensieri, informazioni importanti, appelli per cause di cui si sente portavoce, video divertenti, foto, commenti su prodotti o servizi, opinioni, richieste. Condivide praticamente tutto quanto gli passa per la testa. Tra i più grandi bisogni umani c'è il

⁴⁵ In teoria dei giochi, il *payoff* per un giocatore è il numero che esprime la valutazione del risultato ottenuto da quel singolo giocatore a seguito delle scelte operate da tutti i giocatori coinvolti. Il termine payoff viene talvolta reso in italiano con il termine "risultato", ma qui abbiamo preferito utilizzare il termine inglese, per evidenziare che il "risultato" è il frutto delle scelte e delle azioni di una pluralità di soggetti coinvolti.

⁴⁶ Maslow, A. H. *Motivazione e personalità*, Armando Editore, Roma, 1992 - 1ª ed. *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York, 1954.

bisogno di dare⁴⁷. Condividere e dare qualcosa a qualcuno fa star bene gli individui, aumenta la loro autostima e contemporaneamente fa crescere le reti sociali.

FB soddisfa il bisogno di autorealizzazione. In breve tempo l'utente vede accrescere la sua autostima all'interno delle dinamiche di una collettività di cui fa parte e con cui ha stabilito un rapporto di appartenenza: il processo di conseguimento di una posizione soddisfacente all'interno del proprio gruppo sociale è completato.

Il successo di FB è quindi legato alla sua capacità di replicare, per di più in forma "facilitata", i percorsi sociali che possono condurre l'individuo al vertice della piramide dei bisogni umani? Certamente sì, ma non solo. Il successo di FB è legato al fatto che non solo accorcia le distanze tra le persone, ma accorcia la distanza tra il mondo on-line e il mondo off-line. Al di là del fenomeno più "banale" per cui molte persone che si conoscono su FB dopo poco tendono a conoscersi nel mondo reale, accade spessissimo che su FB nascano discussioni, iniziative, gruppi, condivisioni di informazioni di tale portata da trovare spazio su giornali e telegiornali. Ancora più spesso accade che le persone conoscano aziende, servizi, prodotti, organizzazioni, iniziative, eventi, (il tutto nella vita "reale"), perché ne parlano gli "amici" su FB.

Quindi, più compiutamente, si può affermare che il successo di FB è da cercarsi nella sua capacità di soddisfare alcuni bisogni umani unita a quella di influire in modo sostanziale sulla vita "reale".

5.2 CHE COSA PUÒ FARCI IL SINDACATO CON FACEBOOK?

Il Sindacato, come del resto le altre organizzazioni e le stesse aziende commerciali, può utilizzare FB per promuoversi. Per farlo correttamente, ovvero per sfruttare le potenzialità di FB, deve però tener conto della natura specifica di questo media. Deve quindi fornire alle persone qualcosa di cui valga la pena di parlare, offrendo loro la possibilità di sentirsi importanti o attori di un evento piuttosto che semplici portavoce di una causa. In altre parole deve offrire valore e coinvolgere.

Questo concetto deve essere compreso nella sua esatta e completa valenza, altrimenti si commetterà l'errore di considerare che la proposizione di temi interessanti sia di per sé sufficiente per ottenere successo promozionale su FB. Quando diciamo proporre "temi interessanti" o "temi di cui valga la pena di parlare" non diciamo esattamente la stessa cosa, anzi dal punto di vista dell'utente di FB diciamo due cose sostanzialmente diverse. Il concetto di "interessante" rimanda a qualcosa che (secondo il criterio di chi la propone) dovrebbe colpire l'attenzione dell'utente e che lo mette nella condizione di "ricevente", mentre il concetto di "di cui valga la pena di parlare" rimanda a qualcosa che ha a che fare con la condivisione e mette l'utente nella condizione di "mittente". Nel primo caso l'utente riceve e nel secondo da. Abbiamo già visto come il concetto di dare, di partecipare, sia fondamentale nel processo di autorealizzazione che le persone cercano su FB. Se uniamo questa consapevolezza al dato, mutuato dal marketing, che al "cliente" importa poco ascoltare e molto di più essere ascoltato capiamo la differenza che esiste tra proporre temi interessanti e temi di cui valga la pena di parlare. Qualunque tema proponiamo, ci dobbiamo mettere nell'ottica dell'ascolto. L'ascolto è lo strumento attraverso il quale creiamo un rapporto di fiducia e vantaggio reciproco con gli utenti, li facciamo sentire importanti e parte attiva dell'Organizzazione.

Naturalmente, anche in questo caso, bisogna comprendere la valenza del concetto di ascolto. Contrariamente a quanto si potrebbe essere indotti a pensare, l'ascolto non ha nulla a che vedere con i social network in quanto tali. L'ascolto, ovviamente, non nasce e muore sui social network, ma è sempre esistito e esisterà sempre a prescindere da internet. Se chi gestisce una pagina aziendale o di organizzazione non ascolta gli utenti, FB non lo farà al posto suo. Ascoltare gli utenti vuol dire interagire con loro, rispondere alle loro domande e alle loro critiche. Significa

⁴⁷ Il concetto di offerta disinteressata è alla base di molti comportamenti tipici degli utenti del web. Su questo principio si reggono i forum, nei quali è possibile reperire informazioni anche molto tecniche, complesse e - soprattutto - attendibili semplicemente ponendo questioni e domande a utenti esperti del settore (spesso professionisti affermati, docenti universitari, ecc.) che si mettono a disposizione della comunità di uno o più forum. Ancora più eclatante è il caso di Wikipedia che si regge esclusivamente sulla collaborazione volontaria e gratuita degli utenti della rete, anche in questo caso molto spesso forniti di conoscenze di assoluto livello specialistico.

“connettersi” con loro e creare le condizioni perché si sentano liberi di parlarci ed esprimere i loro dubbi, bisogni e desideri.

Per favorire la comunicazione (intesa come scambio multilaterale) FB offre un'altra fondamentale opportunità: quella di metterci la faccia. Letteralmente, ovviamente. Una delle cose interessanti di FB è che gli utenti sono identificati da un'immagine scelta da loro stessi. Di solito una propria fotografia, ma anche un'immagine da cui si sentono rappresentati e in cui si identificano di volta in volta⁴⁸. Ovviamente tutto ciò crea un'idea di familiarità e fiducia tra i vari utenti ed è importante che anche le pagine istituzionali su FB non si limitino a rappresentare la posizione ufficiale, ma “anonima” secondo il percepito su FB, dell'organizzazione. Sarebbe invece molto utile che i vari rappresentanti dell'organizzazione si “spendessero” personalmente, appunto con la loro faccia, nel dialogo con gli altri utenti. Se non si instaura un rapporto con la faccia (in senso lato) di coloro con cui parliamo, il potenziale di FB viene estremamente ridimensionato. Utilizzando un raffronto con il mondo off-line, sarebbe un po' come se i volantini venissero buttati sulle scrivanie dei colleghi da un soggetto che nasconde la propria faccia dietro una maschera invece che da un sindacalista conosciuto dai colleghi, stimato e disponibile a confrontarsi con loro, a interpretare i contenuti, a raccogliere critiche, a fornire risposte.

Da questo punto di vista il Sindacato è estremamente arretrato e tende ad utilizzare FB per proporre i suoi temi (funzione vetrina), ma quasi mai per discuterli con coloro che li leggono⁴⁹. Si tratta non solo di un utilizzo povero di uno strumento potenzialmente di grande portata, ma che, riprendendo ancora una volta Watzlawick, comunica in modo forte e chiaro che il Sindacato non vuole comunicare.

5.3 CHE COSA NON PUÒ FARCI IL SINDACATO CON FACEBOOK?

Un uso più mirato di FB, costruito sulle conoscenze delle sue potenzialità, è certamente efficace, ma può portare alla sottovalutazione di alcuni suoi limiti intrinseci. Dal punto di vista sindacale questi limiti sono essenzialmente due.

- Il primo limite è riconducibile a un fenomeno strettamente connaturato alle modalità della comunicazione sindacale, ovvero alla “preponderanza della manifestazione del dissenso”. Si tratta di quel fenomeno molto noto per il quale, nel caso delle comunicazioni sindacali “da uno a molti”, l'interlocutore più incentivato ad intervenire è quello che intende contestare o criticare la posizione esposta, mentre in caso di condivisione l'interlocutore tende a non intervenire. E' un fenomeno comune a tutte le forme di comunicazione collettiva e bidirezionale che il sindacato può attivare, sia on-line (mail in arrivo, form di contatto, commenti tramite funzioni blog, forum e - appunto - commenti su FB) che off-line (assemblee dei lavoratori o degli iscritti).
- Il secondo limite è riconducibile alla natura propria dello strumento FB, che come abbiamo visto è orientato (e costruito) per la condivisione istantanea, non per l'approfondimento. Non a caso il sistema di inserimento dei commenti su FB è molto “rozzo”, non è pensato per la gestione di testi articolati o anche solo di lunghezza superiore a poche frasi, non consente formattazioni, non consente categorizzazioni, rende estremamente difficile la correzione da parte dell'utente di quanto pubblicato. Questo ha fatto sì che gli interventi su FB si siano definiti nel tempo secondo alcune caratteristiche comuni:
 - sinteticità
 - linguaggio estremamente informale, colorito e talvolta aggressivo
 - volatilità (il tempo di “vita” di un post su FB varia da poche ore a pochi giorni, a causa della frequenza di nuovi post che prendono il posto dei precedenti, peraltro senza che esista una funzione di ricerca).

⁴⁸ L'utente di FB può cambiare l'immagine del proprio profilo quante volte vuole, all'infinito.

⁴⁹ Il caso della pagina FB della CGIL è la più plastica rappresentazione di questo comportamento.

Tenendo conto dei due limiti di cui sopra, appare evidente come il Sindacato non possa utilizzare FB né come un termometro statistico degli umori e delle opinioni dell'insieme dei propri interlocutori, né come un luogo di dibattito approfondito e "qualitativo".

FB è e resta un luogo in cui scambiarsi opinioni al volo e "istantanee". Tuttavia, se usato correttamente, può essere un importante tassello nel mosaico della comunicazione integrata sindacale. Ovvero può rispondere alle necessità proprie non solo e non tanto di una specifica fascia di utenti individuati per età⁵⁰, ma piuttosto all'esigenza, del tutto trasversale, di attivare forme di comunicazione rapida, informale e su base di condivisione.

6 IL PRIMO PASSO PER UNA COMUNICAZIONE DI SUCCESSO: L'INTEGRAZIONE DEGLI STRUMENTI ON-LINE

Nei capitoli precedenti abbiamo analizzato mail, siti web e social network come entità a sé stanti: ne abbiamo considerato le rispettive potenzialità e i limiti intrinseci. Abbiamo inoltre valutato le competenze di cui occorre dotarsi per sfruttare al meglio le opportunità comunicative che ciascuno di questi media offre.

Ora in questo breve capitolo intendiamo invece far emergere un fatto dalla portata molto considerevole anche se purtroppo spesso trascurata: l'integrazione come strumento di moltiplicazione dell'efficacia.

Ciascuno dei media in questione assolve prevalentemente a una precisa funzione comunicativa, o almeno a una specifica modalità comunicativa. Ma allo stesso tempo ciascuno di questi strumenti può facilmente essere messo in relazione e interconnessione con gli altri due creando un sistema integrato di comunicazione.

Abbiamo visto come l'invio di mail da parte di un'organizzazione sia prevalentemente un processo a pioggia, che veicola contenuti da uno a molti in maniera tendenzialmente indifferenziata e sulla base di un bacino predefinito di destinatari. Invece abbiamo verificato come un sito web sia uno strumento che viene visionato ad iniziativa di un singolo utente che attraverso vari strumenti è alla ricerca di informazioni (o altre "utilità") di proprio interesse. La distanza e al tempo stesso la complementarietà di queste due funzioni è assolutamente intuitiva. Ma un caso concreto può rendere in modo plastico questa evidenza.

Il sito della FISAC del Gruppo Intesa Sanpaolo offre informazioni (i comunicati delle varie strutture aziendali), guide normative, testi di accordi, servizi di consulenza personalizzata, promemoria delle scadenze delle diverse incombenze nei rapporti con l'azienda o con gli enti, possibilità di contattare i propri sindacalisti presenti sul territorio (sono a disposizione gli elenchi di tutti i sindacalisti aziendali, completi di indirizzo mail e recapito telefonico). Parallelamente il sistema di mailing list della FISAC del Gruppo Intesa Sanpaolo è suddiviso in 30 sottomailing list diversificate per territorio e prevede l'invio di ciascun comunicato / guida / aggiornamento in modo diversificato sulla base della struttura di provenienza. Per moltissimi anni l'invio delle mail è stato gestito in modo non collegato al sito, pur prevedendo che ogni notizia veicolata via mail comparisse sul sito e ogni documento pubblicato sul sito venisse inviato anche via mail (ma in allegato). Durante questo periodo non è mai stato possibile monitorare il livello di lettura delle mail che venivano inviate; per contro il numero di visite al sito era costantemente al di sotto delle 1.000 giornaliere e le consulenze che venivano richieste erano di poche unità a settimana. Successivamente (dal 2010) si è proceduto all'invio di mail senza allegati, ma che si limitavano a rimandare al contenuto pubblicato sul sito. Questo semplice cambio di procedura ha determinato due effetti di grande valore. Il primo riguarda la possibilità di monitorare l'efficacia del sistema di mailing. Grazie all'attivazione di specifici "contatori" è stato possibile rilevare come le mail inviate abbiano un coefficiente di lettura tra il 30

⁵⁰ Un altro dei luoghi comuni da sfatare è che FB si utilizzano solo da giovani e giovanissimi. Consultando ad esempio i dati di questo osservatorio <http://vincos.it/osservatorio-facebook/>, è possibile rilevare la grande (e crescente) incidenza percentuale delle fasce di età superiori ai 35 anni tra gli utenti di FB in Italia.

e il 70% (ovvero tra le 3.500 e le 9.000 letture su un totale di circa 12.000 inviate) con un rapporto di proporzionalità diretta rispetto alle tipologie di contenuto (più basse quelle con resoconti di incontri con l'azienda o di valutazione generale delle problematiche, decisamente alte quelle relative a guide o informazioni su scadenze, e ancora più alte quelle di resoconto sull'andamento contrattuale). Al tempo stesso le visite non sollecitate al sito sono più che raddoppiate e il numero delle consulenze personalizzate richieste è aumentato di oltre 5 volte. I benefici dell'integrazione tra mailing list e sito sono evidenti. Da un lato rende possibile un preciso monitoraggio quantitativo e qualitativo sull'efficacia dell'invio delle mail e dall'altro sviluppa l'interesse verso i servizi (non solo di informazione) che vengono offerti tramite il sito.

All'inizio del 2012 è stata attivata la pagina FB della FISAC di Intesa Sanpaolo. Vi vengono pubblicate le news provenienti dalla Segreteria di gruppo: ogni news viene inoltrata in automatico alla pagina FB sotto forma di post che rimanda alla news sul sito. E' garantita la possibilità per chi si registra (chi ha cliccato sul "mi piace") alla pagina FB di commentare questi post. Inoltre gli utenti registrati hanno la possibilità di aprire nuovi post a loro libera iniziativa. La pagina FB è "pubblicizzata" sulla home page del sito e con una cadenza circa bimensile viene "sponsorizzata" mediante l'invio di una specifica mail alle mailing list collegate al sito. Tutti i commenti che richiedono (esplicitamente o implicitamente) una risposta o un intervento da parte dei gestori la ottengono, in linea di massima, entro le 24 ore. Nel giro di un anno gli utenti registrati alla pagina FB sono diventati oltre 1.100, i commenti sono migliaia e la pagina viene ormai utilizzata come accesso diretto alle news da parte di molti utenti, non ch  per condividere contenuti con altri utenti. Questo ulteriore livello di integrazione tra mail, sito e social network ha consentito la creazione di un circuito informativo (e di servizi) che si alimenta in modo circolare (ogni informazione viaggia in modo integrato su tre diversi media), ma che   aperto a molteplici livelli di fruibilit  e di soddisfazione di diverse funzioni comunicative e sociali, per come illustrate negli specifici capitoli precedenti.

7 IL PASSO DEFINITIVO PER IL SUCCESSO: L'INTEGRAZIONE DEGLI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE ON-LINE CON QUELLI OFF-LINE

Nei capitoli precedenti abbiamo visto come sia fondamentale padroneggiare le tecniche di comunicazione in relazione agli strumenti che si adottano per diffondere i propri messaggi e per confrontarsi con i destinatari, fino a costruire un sistema bidirezionale, aperto e multicanale di comunicazione.

Tuttavia la nostra analisi si   focalizzata unicamente sulle opportunit  intrinseche alla gestione dei nuovi media, tralasciando le possibilit  di integrazione tra gli strumenti informatici e la comunicazione tradizionale, che potremmo definire "in presenza". Ma se ci limitassimo a questa parte di analisi, il nostro lavoro sarebbe incompleto e per alcuni versi addirittura fuorviante. Se infatti abbiamo realizzato come i pi  recenti sviluppi di comunicazione via web (il social networking) abbiano molto accorciato la distanza tra comunicazione on line e off line, fino a realizzarne alcune forme di sovrapposizione, sarebbe invece un clamoroso errore sovrastimare questa parziale sovrapposizione ipotizzando una completa identificazione tra comunicazione virtuale (per quanto social) e interazione reale. In realt    proprio la fortissima esigenza di interazione reale che ha portato il web a svilupparsi in direzione social, potenziando progressivamente gli strumenti "visuali" e di interscambio mimetico della realt  fisica. In una prospettiva pi  ampia occorrer  riflettere su come sia la natura delle relazioni umane a determinare lo sviluppo del web pi  di quanto non sia il contrario. Per quanto riguarda il nostro lavoro sar  invece sufficiente considerare le opportunit  di diffusione efficace dei nostri messaggi e le possibilit  di confronto e scambio con i nostri rappresentati che ci vengono offerte dalla messa in relazione dei canali di comunicazione innovativa con quelli tradizionali.

Sotto questo punto di vista occorre considerare alcune peculiari condizioni che caratterizzano il target di riferimento dei soggetti con cui intendiamo rapportarci. In particolare, uno dei principali problemi con cui devono confrontarsi i soggetti non individuali (aziende, ma anche associazioni) nel gestire le proprie comunicazioni via web è l'identificazione del proprio target, allo scopo di raggiungere tutti e solo i soggetti potenzialmente interessati alle proprie comunicazioni. Il motivo del successo commerciale di Facebook consiste proprio nella sua capacità di fornire (a pagamento) servizi pubblicitari e inserzioni mirate a specifici cluster di utenti individuati sulla base dei dati forniti (coscientemente o inconscientemente) dagli utenti medesimi. Nel caso di un sindacato di categoria (e ancora di più nel caso di un sindacato aziendale) l'individuazione del proprio target di riferimento non richiede sofisticate e costose ricerche informatiche, poiché è assolutamente definito, circoscritto e facilmente raggiungibile: è sufficiente recarsi sui posti di lavoro e prendere contatto con i colleghi.

Il contatto personale, dal punto di vista dell'efficacia della comunicazione sindacale ha innumerevoli ritorni. Alcuni sono assolutamente noti, e di fatto costituiscono una parte storicamente strutturale dell'attività sindacale. Attraverso il contatto personale sul posto di lavoro è possibile diffondere le proprie idee (distribuzione di volantini e comunicati), confrontare opinioni, dibattere sulle critiche, raccogliere richieste e fornire risposte, offrire tutela individuale e servizi e, non ultimo, procedere all'attività di proselitismo. Abbiamo però visto come ciascuna di queste attività può essere svolta non solo in presenza, ma anche on line. Anzi, per certi aspetti, alcune di queste attività possono essere svolte in modo apparentemente più efficace attraverso il web. Se si pensa alla distribuzione di volantini (e in genere di notizie) appare ovvio come una sistema di mailing list accurato e che rispetti le regole proprie dello strumento consenta di raggiungere simultaneamente un numero di destinatari enormemente maggiore di quello contattabile tramite una capillare diffusione militante. Tuttavia, a un'analisi più attenta, appare immediatamente evidente come il risultato che si ottiene è per molti versi quello di una distribuzione più efficiente, non più efficace. Da un lato infatti, anche la miglior conoscenza delle regole di redazione e distribuzione delle mail e la loro applicazione più fedele e accurata non può annullare una serie di fenomeni (in primis quello della ridondanza e del "rumore") che generano una percentuale più o meno alta di non lettura o lettura non efficace da parte del destinatario⁵¹. Dall'altro molto spesso, come abbiamo visto, le mailing list sindacali si rivolgono per consolidata consuetudine e per esigenze di unità sindacale esclusivamente alla popolazione degli iscritti, escludendo di fatto la maggioranza dei colleghi potenzialmente interessati. Quindi una distribuzione di materiale effettuata unicamente attraverso mailing list dedicate agli iscritti produce una serie di effetti distorsivi. Limita il numero di interessati raggiunti; riduce l'efficienza comunicativa presso i destinatari; riduce le motivazioni all'apertura di un contraddittorio; annulla le possibilità di proselitismo. Per contro una distribuzione di materiale effettuata unicamente per via militante avrebbe effetti altrettanto distorsivi. Tempi del processo estremamente dilatati; una parte più o meno consistente di destinatari non raggiunti; impossibilità di verificare centralmente l'effettivo svolgimento dell'attività di distribuzione; trasmissione di un'immagine obsoleta.

Appare quindi evidente come la vera risposta che coniuga efficienza (velocità, capillarità verificabilità) a efficacia (interessamento, contraddittorio, coinvolgimento dei non iscritti) della comunicazione sindacale passa attraverso la costruzione di un approccio sinergico alle strategie comunicative. L'errore che molto spesso ha colpito le strutture sindacali aziendali è stato quello di immaginare che la comunicazione web (in tutte le sue declinazioni) fosse uno strumento da delegare a una gestione centralizzata e, contemporaneamente, potesse essere largamente sostitutivo del rapporto personale sui posti di lavoro. Questo abbaglio, oltre a produrre gli effetti distorsivi di cui sopra, ha progressivamente contribuito a svuotare il ruolo dei sindacalisti di base, producendo un paradossale cortocircuito che ha come estremi da un lato la delegittimazione e dall'altro la demotivazione.

⁵¹ Vedi paragrafo 3.2 "I modelli comunicativi"

Una proposta operativa che scaturisce da questo lavoro di ricerca potrebbe prevedere i seguenti punti:

- Professionalizzazione della gestione delle mailing list e degli spazi web (non nel senso di appaltarne la gestione a software house, ma piuttosto di formare specificamente personale interno),
- Allargamento dell'utilizzo del social networking (coinvolgendo nella partecipazione le strutture sindacali a tutti i livelli),
- Predisposizione di strumenti di comunicazione che possano essere veicolati efficacemente tramite canali sia virtuali che fisici (inserimento di medesimi contenuti in newsletter, news di siti, post di social network e volantini tradizionali),
- Restituzione della centralità al ruolo dei sindacalisti di base (predisponendo specifici e prioritari canali di comunicazione dedicati e favorendo la produzione autonoma di materiale in sede decentrata)
- Motivazione delle strutture periferiche a un ritorno sul territorio, anche in ottica di contatto con i colleghi non iscritti.

Bibliografia

- Bateson, G.; Ruesch, J. *La matrice sociale della psichiatria*, Il Mulino, Bologna, 1976 - 1^a ed. *Communication: the Social Matrix of Psychiatry*, Norton, New York, 1951.
- Bentivegna S. *Teorie delle comunicazioni di massa*, Laterza, Bari, 2003.
- Cavallo M., Spadoni F. *I social network*, Franco Angeli, Milano, 2010
- D'Agostini R. *Interagire o informare?* Rassegna on line, 2004
- Di Gregorio E. *Il labirinto della Comunicazione sindacale...* Conferenza d'Organizzazione FISAC, 2008
- Di Nicola P. e Rosati S. *Sull'uso del Web da parte dei sindacati italiani*, Università La sapienza, Roma, 2003
- Ferraresi M., Maga E. R. *La comunicazione sindacale*, Tecnodid, Napoli, 2012
- Guglielmino S., Benvenuti A. *Il sindacato nella rete*, Lavoro, Roma, 2010
- Jacobson R. *Saggi di linguistica generale*, Feltrinelli, Milano, 1966 - 1^a edizione "Closing Statement: Linguistics and Poetics" in *Style in Language*, MIT Press, Cambridge Massachusetts, 1960.
- Lévy P. *L'intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*, Feltrinelli, Milano 1996 - 1^a ed. *L'Intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*, La Découverte, Parigi, 1994
- Lovink G. *Ossessioni collettive. Critica dei social media*, Egea, Milano, 2012
- Manovich L. *Il linguaggio dei nuovi media*, Olivares, Milano, 2002 - 1^a ed. *The Language of New Media*, MIT Press, Cambridge Massachusetts, 2001.
- Maslow, A. H. *Motivazione e personalità*, Armando Editore, Roma, 1992 - 1^a ed. *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York, 1954
- McLuhan, M. *Gli strumenti del comunicare*, Garzanti, Milano, 1986 - 1^a ed. *Understanding Media: The Extensions of Man*, Gingko Press, Berkeley, 1964
- McLuhan, M. *Il medium è il messaggio*, Feltrinelli, Milano, 1967 - 1^a ed. *The Medium is the Massage: An Inventory of Effects*, Random House, New York, 1967
- McQuail D. *Sociologia dei media* Il mulino, Bologna, 2001 - 1^a ed. *Mass communication theory*, Sage, Londra, 1972
- Nielsen J. *Web usability 2.0. L'usabilità che conta*, Apogeo, Milano, 2006
- Nielsen J. *Web usability*, Apogeo, Milano, 2000
- Pulcini E. *Scrivere, linkare, comunicare per il web*, Franco Angeli, Milano, 2008
- Reimann, H. *Introduzione alla sociologia*, il Mulino, Bologna, 1982 - 1^a ed. *Basale Soziologie*, Goldmann, Monaco, 1975.
- Riva G. *I social network*, Il Mulino, Bologna, 2010
- Rosengren, K.E., *Introduzione allo studio della comunicazione*, Il Mulino, Bologna, 2001 - 1^a ed. *Communication: an introduction*, Sage, Londra, 2000.
- Salzano D. *Etnografie della rete*, Franco Angeli, Milano, 2008
- Shannon C. e Weaver W. *La teoria matematica delle comunicazioni*, Etas Kompass, Milano. 1971 - 1^a edizione *The Mathematical Theory of Communication*, Università dell'Illinois, Urbana-Champaign, 1949.
- Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D. *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma, 1971 - 1^a ed. *Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*, Norton, New York, 1967.