



Università degli Studi di Roma "La Sapienza"
Facoltà di Scienze della Comunicazione
Cattedra di Sociologia del Lavoro 2002/2003
Prof. Domenico De Masi

CLIMA E CREATIVITÀ IN UNA AZIENDA WEB¹

IL CASO ESPERIENZE.NET

Che vuol dire essere creativi? Si può essere creativi in tempi di new-economy? E ancora, si può esserlo nel campo della formazione?

Maurizio Brunialti²

*“Le organizzazioni non sono fatte solo di norme e strutture: esse sono fatte anche di stati d’animo, emozioni e climi ...”
E. Spaltro, “Il buon lavoro”, 1996*

L’oggetto d’indagine: La Formazione a Distanza

Lo scopo della ricerca su Esperienze.net – in linea col tema di ricerca empirica e approfondimento della cattedra di Sociologia del Lavoro nell’a.a. 2000-2001 – è quello di rispondere agli interrogativi sulla creatività studiando un gruppo di lavoro con un’organizzazione innovativa nel contesto della nuova economia. Con questo studio sono stati messi a fuoco alcuni aspetti che fanno parte del clima organizzativo e che sono stati ritenuti determinanti per la

nascita di idee e prodotti creativi nel campo della formazione.

Il campo d’indagine è costituito dai dipendenti di Esperienze.net, un’azienda che si occupa di *distance learning* nei settori della comunicazione, dell’audiovisivo e dell’Information & Communication Technologies.

La formazione a distanza (Fad) è una metodologia didattica in cui ci si avvale di stampati e/o strumenti meccanici ed elettronici per ovviare alla separazione fisica fra docente e discente. La Fad può offrire soluzioni formative flessibili in grado di soddisfare le

esigenze dei singoli utenti che possono partecipare ai corsi liberi da vincoli spaziali e temporali. Attualmente la Fad fa largo uso di nuove tecnologie, Internet in particolar modo. In questo caso si parla di formazione on line (Fol). Le potenzialità del mezzo comunicativo telematico consentono la possibilità di frequentare le lezioni e di accedere al materiale didattico dove e quando si vuole, comodamente seduto dietro la scrivania di casa o dell'ufficio, negli orari più comodi, interagendo con tutor, docenti ad altri allievi (spesso residenti in altre regioni o in altri paesi) in un'aula virtuale.

Il sistema interattivo prevede infatti l'esistenza di biblioteche on-line, test di autovalutazione, *essay* da inviare ai docenti, dopo aver studiato le singole unità didattiche, chat e forum di discussione sui temi trattati, oltre ad incontri periodici dei partecipanti con i docenti e tutor in aula.

Tutto ciò consente una rapida diffusione delle idee, un efficace scambio delle conoscenze ed un ampio confronto di esperienze. Per seguire queste iniziative di formazione a distanza, in genere è sufficiente l'uso di un computer e di un modem, previo rilascio di una password personale. Attualmente grazie ad Internet e alla innovativa "concezione" dei corsi (aula più rete) si scongiurano i rischi connessi all'isolamento,

favorendo comunque un percorso individuale di apprendimento.

Il campo di indagine. Esperienze.net... all'inizio era... Magica

Le prime esperienze professionali del *pool* di formatori e manager che attualmente lavorano in Esperienze.net avvennero quando essi appartenevano ad un'altra azienda dello stesso gruppo che si occupava di formazione, aggiornamento e riqualificazione professionale in ambito audiovisivo e multimediale. Quest'azienda, nata ufficialmente nel 1996 da un gruppo di professionisti provenienti dal mondo della formazione e da quello audiovisivo, aveva un nome suggestivo: Magica. Un acronimo che sta per Master Europeo in Gestione d'Impresa Cinematografica e Audiovisiva.

L'ente Magica aveva ideato ed organizzato un ciclo di seminari gratuiti strutturato in modo tale da soddisfare le esigenze di adeguamento professionale degli operatori, dipendenti o collaboratori a tempo parziale, di aziende del comparto televisivo, cinematografico e multimediale.

In sintonia con un progetto integrato di ricerca e formazione che, sostenuto dal Programma Comunitario ADAPT e dal Ministero del Lavoro, intendeva contribuire all'adattamento della forza lavoro ai mutamenti tecnologici ed economici avvenuti negli ultimi anni nel settore. La digitalizzazione, la convergenza

multimediale, ossia la compenetrazione di comparti un tempo separati (telecomunicazioni, informatica, industria dei contenuti) e la sempre maggior diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione richiedono, infatti, nuove figure professionali, nuova forza lavoro e nuove competenze al fine di sostenere competitività delle imprese e crescita dell'occupazione nel settore dell'audiovisivo.

L'ente Magica proponeva, contemporaneamente alle tradizionali attività formative (seminari, corsi in aula), lo svolgimento di corsi a distanza gratuiti, relativi agli aspetti gestionali, amministrativi e organizzativi. Accanto a questi corsi, l'ente Magica proponeva iniziative formative a pagamento, quali master post-laurea o corsi specialistici in aula o via Internet, con la collaborazione di partner e di docenti internazionali.

Una serie di iniziative di formazione continua fortemente innovative, anche dal punto di vista della metodologia didattica conferivano all'organizzazione delle peculiarità interessanti. Altri aspetti sono: il monitoraggio permanente e l'analisi sul campo consentiva un'estrema flessibilità e una grande efficacia nella progettazione dei corsi; i corsi su misura "calibrati" sulle esigenze di formazione e riqualificazione, alla luce dei cambiamenti in atto nel mercato del lavoro.

Un'ulteriore elemento innovativo era rappresentato dalla scelta di una "docenza specialistica". Ci si avvaleva cioè di collaboratori esterni altamente qualificati e di chiara fama, intendendo così creare un raccordo diretto col mondo del lavoro.

Le iniziative condotte, grazie alla loro qualità ed efficacia, incontrarono riscontro positivo e un grande interesse da parte degli operatori, degli enti e delle imprese del settore.

Quella di confrontarsi in maniera efficace e funzionale col mondo delle istituzioni e delle professioni è stata sempre una caratteristica rilevante di quest'azienda.

Forti della positiva esperienza di Magica e della acquisita competenza nel campo della *distance learning* e nel *training* aziendale, alcuni dei protagonisti di quei progetti decisero di fondare un'azienda che si occupa di aggiornamento e formazione professionale per la new-economy.

Esperienze.net nasce nel 2000 e svolge attività di formazione a distanza rivolta a giovani, ai professionisti ed alle aziende con l'ausilio intensivo e specialistico di nuovi media e di strumenti audiovisivi e multimediali, senza trascurare l'importanza di una connessione "concreta" della stessa offerta formativa al mondo del lavoro. Esperienze.net propone pertanto master on-line con l'intento di formare professionisti di Internet e della new-economy. Si utilizzano

tecnologie della rete per formare professionisti della rete, avvalendosi di una metodologia didattica che si basa sulle tecniche più avanzate nel campo dell'e-learning. Ancora una volta, appaiono quindi rilevanti l'individualizzazione del percorso formativo, l'interattività e l'orientamento al mondo del lavoro che avevano caratterizzato le attività di Magica.

Per il prodotto formativo, ovvero i contenuti dei master, Esperienze.net si avvale di uno staff di docenti e consulenti (esperti dei contenuti, formatori, comunicatori e professionisti del settore) esterni all'azienda. Anche qui riprendendo una scelta strategica già effettuata ai tempi di Magica.

Anche in Esperienze.net, sin dalla fase iniziale dell'attività, si è data grande importanza a indagini, analisi dei fabbisogni formativi e valutazioni dell'impatto delle nuove tecnologie e della multimedialità nella società dell'informazione.

Numerosi sono stati, infatti, i progetti di ricerca ideati e realizzati da Esperienze.net e dalle aziende partner, oltre alla accurata sperimentazione di metodologie per la teleformazione.

Per quanto riguarda il modello organizzativo, Esperienze.net prevede l'esistenza di un gruppo di persone con competenze strategiche che coordina uno o più gruppi flessibili che lavorano sul singolo progetto. La scelta di un'organizzazione di questo tipo

consente di ridurre i costi, di andare meglio incontro alle necessità del mercato, offrendo tempestivamente prodotti formativi in grado di soddisfare il cliente garantendo qualità e competitività.

Il team operativo è composto da redattori web, *web designer*, *web content manager*, *web master* ed efficienti segretarie.

Lavorare in Esperienze.net – è bene sottolinearlo – porta bene. Fra i vari professionisti che operano, o hanno operato, nel gruppo e che hanno sviluppato percorsi professionali di prestigio, spicca la figura di Gianni Profita – ex amministratore delegato di Esperienze.net – che attualmente ricopre la carica di direttore generale al Ministero dei Beni culturali.

Esperienze.net: un gruppo creativo?

La capacità tecnica è un aspetto essenziale per il successo di una organizzazione. Tuttavia la realizzazione e l'indirizzamento della capacità verso attività creative, dipendono dal clima organizzativo. Il clima è, quindi, un importante aspetto della realtà organizzativa con rilevanti effetti sulla capacità di impiegare e sfruttare al meglio le risorse tecniche ed umane. Ogni organizzazione ha un proprio clima che permette ai suoi membri di riconoscersi come appartenenti al gruppo di lavoro e allo stesso tempo di essere riconoscibili all'esterno.

Possiamo considerare il clima come sintesi tra variabili riconducibili a due aspetti: quello organizzativo (dimensione, struttura, tecnologie, ecc.) e quello prettamente individuale (stili di leadership, relazioni, senso di appartenenza, ecc.).

Il nostro gruppo di ricerca aveva ipotizzato che il clima organizzativo fosse l'elemento creativo e distintivo che permettesse ad Esperienze.net di affrontare con successo le continue sfide che, in un contesto competitivo ed in continuo mutamento, come quello della new-economy, sono all'ordine del giorno.

Da questa ipotesi guida sono scaturite le seguenti ipotesi di lavoro:

- ♦ l'esistenza di una leadership partecipativa che coinvolgesse tutti i membri del gruppo;
- ♦ una condivisione del valore del lavoro come strumento di realizzazione e di soddisfazione personale;
- ♦ l'esistenza di rapporti informali per lavorare in un clima di amicizia, stima reciproca e cooperazione;
- ♦ l'organizzazione per progetto con un continuo interscambio dei ruoli, stimola il talento e le capacità personali, incentivando la creatività del gruppo.

Oggetto di studio di questa ricerca è stato il fenomeno della creatività

di gruppo nell'ambito della new-economy. Si è fatto uso di un tipo di ricerca qualitativa con fini descrittivo-esplicativi.

Dopo una necessaria ricerca di sfondo (letture, discussioni, raccolta di notizie su new-economy e la creatività) il gruppo Puntointerrogativo si è recato in azienda per effettuare un'investigazione di tipo esplorativo, acquisendo così una maggiore conoscenza del fenomeno e riuscendo a focalizzare l'oggetto d'indagine.

Per poter analizzare il clima organizzativo si è scelto di utilizzare, per la raccolta dei dati, l'intervista in profondità. Un tipo di intervista che consente di focalizzare l'attenzione sugli aspetti che si desidera approfondire, senza far scorgere all'intervistato le intenzioni del ricercatore e lasciandolo libero di esprimersi. L'azienda presa in esame si compone di undici elementi. Grazie alla loro disponibilità, e conciliando i loro impegni di lavoro con la necessità di raccogliere le interviste in modo completo, siamo riusciti ad intervistare sette persone, garantendo così la attendibilità dei risultati della ricerca.

Dopo la lettura delle varie interviste e la presa di coscienza degli aspetti più rilevanti ai fini della ricerca, si è passati alla elaborazione dei dati, per evidenziare quei contenuti che permettessero di confermare le ipotesi in esame. Per ognuna delle dimensioni analizzate sono state

tratte delle conclusioni che permettono di considerare valide tutte le ipotesi formulate.

Il clima organizzativo in Esperienze.net riesce a far emergere nei componenti del gruppo uno spirito d'inventiva e una flessibilità mentale capace di stimolare una forte passione per il lavoro.

In questa azienda la presenza di una leadership partecipativa permette di valorizzare le potenzialità dell'individuo accordandogli fiducia. In Esperienze.net ogni nuova idea viene comunicata a tutti e da tutti discussa, modificata e realizzata collettivamente e in comune accordo. Ciò permette di condividere le responsabilità tra tutti i membri del gruppo di lavoro e soprattutto evita il senso di esclusione dalle decisioni che molti dipendenti, in altre aziende, avvertono come pesante e imm modificabile.

Svolgere un lavoro in cui la persona può manifestare le sue potenzialità e il suo talento, infatti, non fa che migliorare anche il lavoro e il prodotto stesso. Dalle interviste effettuate, inoltre, abbiamo rilevato che in Esperienze.net esistono rapporti informali fra i lavoratori. I rapporti amicali liberano l'individuo da quelle norme impersonali e burocratiche, tipiche delle organizzazioni fordiste-tayloriste.

La concezione condivisa del valore del lavoro e la presenza di rapporti amicali agevolano la

comunicazione e gli scambi di informazioni, conoscenze, opinioni e interessi. Tutto questo favorisce lo sviluppo di un clima organizzativo adatto all'espressione creativa dei membri del gruppo. L'azienda cresce insieme ai propri lavoratori, migliora di continuo e riesce ad essere competitiva sul mercato. Il clima organizzativo, quindi, risulta essere una caratteristica vincente dell'azienda.

La scelta dell'organizzazione del lavoro "per progetto" – un nuovo team di lavoro in vista della realizzazione di ogni nuovo progetto – incontra il favore dei membri di Esperienze.net. Sebbene esista, anche all'interno di Esperienze.net, una suddivisione chiara dei ruoli e dei compiti affidati dal capo progetto, ciascun collaboratore, come si evince dalle interviste rilasciate, affronta il nuovo incarico e i nuovi compiti con slancio: come una nuova sfida professionale che rappresenta anche un'opportunità di confronto col lavoro degli altri, di cooperazione e integrazione delle proprie conoscenze e competenze con quelle dei colleghi del team di progetto.

L'atteggiamento degli intervistati di fronte ai nuovi incarichi ricorda un po' quello dei bambini impegnati in quella straordinaria impresa di lavoro creativo che è il gioco.

La segretaria didattica che lavora in Esperienze.net da un anno, riferendosi ai ruoli ricoperti, usa

infatti l'espressione *“Tre ruoli diversi, tutti e tre entusiasmanti ed interessanti”*.

I bimbi infatti, certo un po' chiassosamente e disordinatamente, si divertono e imparano nello stesso tempo. Non hanno difficoltà a cambiar gioco e ad invertire il proprio ruolo con quello degli altri. *“È importante conoscere il ruolo degli altri per capire anche le difficoltà, i problemi e i tempi degli altri”* – spiega il direttore generale dell'azienda nella sua intervista.

Questo interscambio di competenze diverse, oltre a favorire la creatività del gruppo, rende più consapevole il gruppo delle proprie potenzialità *“La forza del nostro team – conferma il direttore tecnico – risiede nel fatto che, di fronte ad un progetto, riusciamo a fare gruppo e a coordinarci”*.

Per questo i bambini che giocano somigliano un po' ai gruppi creativi della new-economy.

Infine, c'è stato un aspetto che ci ha colpito in particolar modo, aspetto che sarebbe stato più difficile rilevare qualche anno fa: la presenza di sette donne su undici componenti del gruppo.

Oggigiorno, la situazione che caratterizza Esperienze.net si ritrova in molte altre aziende, in quasi tutti i settori produttivi. Ciò rappresenta un chiaro indicatore di cambiamento e di rottura con il passato. Queste riflessioni possono costituire un ulteriore “punto interrogativo” (e quindi una tentazione per un gruppo di

ricerca che porta un nome come il nostro!), un punto di partenza per una nuova ricerca finalizzata allo studio della “femminilizzazione” del lavoro nell'era post-industriale.

La società industriale – scrive Domenico De Masi nel suo *“Il futuro del lavoro”* – aveva privilegiato valori come la razionalità, la standardizzazione, la produttività. I valori emergenti della società post-industriale sono invece creatività, etica, estetica, soggettività, emotività, qualità della vita, ecc. Sono valori certamente più legati all'universo femminile. La creatività – ricorda De Masi - è sintesi di concretezza e fantasia. Proprio per questo, il lavoro di domani per essere creativo dovrà rivalutare la sfera emotiva.

Forse, proprio per questo, il lavoro di domani sarà sempre più un lavoro “in rosa”.

¹ *La ricerca è stata commissionata dalla Cattedra di Sociologia del Lavoro nell'a.a. 2000-01.*

Il gruppo di ricerca Puntointerrogativo è stato coordinato da Monica Griscioli con la collaborazione di Barbara Maussier. Gli studenti che hanno svolto la ricerca sono: Alessia Ariosto, Michela Barbato, Maurizio Brunialti, Fiore Maria Campanella, Arturo Carlino, Angelo Cesolini, Mariangela Manfredi.

² *Maurizio Brunialti è laureando in sociologia del lavoro e lavora alla sede regionale Rai di Bari.*