UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO

Facoltà di Sociologia

Corso di laurea specialistica in
Lavoro Organizzazione e Sistemi Informativi

L'USO DI INTERNET NELLA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA
L'esperienza di due siti *web* universitari

Relatore:
Dott. Paolo Rossi

Laureanda:
Fabianne Bettega D'Avila

anno accademico 2006/2007

Università degli Studi di Trento
Facoltà di Sociologia
Corsi di Laurea Specialistica in
Lavoro Organizzazione e Sistemi Informativi

L'uso di internet nella comunicazione organizzativa
L'esperienza di due siti web *universitari*

Relatore:
Dott. Paolo Rossi

Laureanda:
Fabianne Bettega D'Avila

anno accademico 2006/2007

Alla mia famiglia,
fondamentale nella mia vita.

RINGRAZIAMENTI

- Al relatore Paolo Rossi per la condivisione della conoscenza, orientamenti, supporto e soprattutto, per la fiducia nelle mie capacità;
- ai miei genitori, che mi hanno garantito un'educazione di eccellenza anche con dei sacrifici e che proprio a questo background, sono arrivata fin qui;
- ao Rafa, por ter sido tao presente no momento em que eu estive mais ausente;
- a Ana, per la sua pazienza e comprensione;
- a tutti i miei amici, in special modo "a galera da Palestra", grazie per gli incentivi nei momenti più difficili;
- Alle persone della SUNY Binghantom a New York, per il contributo brillante durante la ricerca eseguita in quel contesto. I miei speciali ringraziamenti a Mr. Michael Colon, Mr. James Wolf e Mr. Steven Palmer;
- Alla PAT, per avermi fornito l'opportunità di venire studiare a Trento attraverso la borsa di studi e così, poter arricchire la mia esperienza accademica;
- Alle persone dell'UNITN che hanno reso possibile la ricerca nel contesto italiano. Speciali ringraziamenti a Mauro Filippi, Paola Fusi e Vincenzo D'Andrea;
- A tutti coloro che non sono stati citati, ma che in qualche modo hanno contribuito per la realizzazione di questa tesi: Grazie mille!

A great power
brings a great responsability.

LISTA DELLE FIGURE

Fig 1: il cambiamento dei processi organizzativi……... 32
Fig. 2: Modello di soddisfazione dei metodi e gratificazione dei fabbisogni……. 45
Fig 3: Relazione causale tra categorie di verbi di azione – SUNY Binghamton…….. 74
Fig. 4: Sito istituzionale – livello macro - SUNY Binghamton…….. 77
Fig. 5: 'Sottosito' – livello micro – SUNY Binghamton…….. 77
Fig. 6: esempio di survey realizzata a SUNY Binghamton rispetto la soddisfazione degli utenti…… 84
Fig 7: Relazione causale tra categorie di verbi di azione – UNITN…… 97
Fig. 8: esempio di menu attivato secondo la scelta del profilo dell'utente – UNITN…… 99
Fig. 9: la struttura macro e il dettaglio del menu – UNITN……... 100
Fig. 10: esempi di standard prestabilito di testata – UNITN…… 102
Fig.11: la relazione causale emersa dal confronto tra UNITN vs. SUNY Binghamton - categorie e sottocategorie……. 108
Fig.12: esempio di iniziativa per attivare la funzionalità di autopromozione di Internet in UNITN…….. 111
Fig.13: le differenti categorie di utenza emerse nei due contesti – UNITN e SUNY…... 113

LISTA DELLE TABELLE

Tabella 3.1: temi trattati nelle interviste a SUNY Binghamton ……... 58

Tabella 3.2: temi trattati nelle interviste a UNITN ……. 60

Tabella 4.1: categoria SITO WEB e le sottocategorie
emerse dalla terza codifica – SUNY Binghamton …… 65

Tabella 4.2: categoria ATTORI ORGANIZZATIVI e le sottocategorie
emerse dalla terza codifica – SUNY Binghamton …… 66

Tabella 4.3: categoria PROCESSI ORGANIZZATIVE DI BACKOFFICE e
le sottocategorie emerse dalla terza codifica – SUNY Binghamton……... 67

Tabella 4.4: categoria REGOLE, LINEE GUIDE E STRUMENTI ORGANIZZATIVI e
le sottocategorie emerse dalla terza codifica – SUNY Binghamton …….. 68

Tabella 4.5: categoria SITO WEB e la sottocategoria SITUAZIONE ATTUALE
– SUNY Binghamton ……. 69

Tabella 4.6: categoria SITO WEB e la sottocategoria OBIETTIVI FUTURI
– SUNY Binghamton ……. 69

Tabella 4.7: categoria SITO WEB e la sottocategoria ATTORI ORGANIZZATIVI
– SUNY Binghamton ……. 70

Tabella 4.8: categoria SITO WEB e la sottocategoria PROCESSO DI CREAZIONE
– SUNY Binghamton ……. 70

Tabella 4.9: categoria SITO WEB e la sottocategoria IMMAGINE ORGANIZZATIVA
– SUNY Binghamton ……. 70

Tabella 4.10: categoria SITO WEB e la sottocategoria VALUTAZIONE
DELL'EFFICACIA – SUNY Binghamton …… 71

Tabella 4.11: categoria SITO WEB e la sottocategoria REGOLE DEL PROCESSO:
STRUMENTI DI GESTIONE – SUNY Binghamton …….. 72

Tabella 4.12: categoria SITO WEB e la sottocategoria PROCESSO DI SVILUPPO
E MANUTENZIONE – SUNY Binghamton …… 73

Tabella 4.13: il tipo di interazione fra gli attori nei gruppi di lavoro
– SUNY Binghamton …… 82

Tabella 4.14: categoria STRUMENTI DI GESTIONE e le sottocategorie
emerse dalla terza codifica – UNITN …….. 87

Tabella 4.15: categoria CARATTERISTICHE DEL PROCESSO e le sottocategorie
emerse dalla terza codifica – UNITN …….. 87

Tabella 4.16: categoria IL PORTALE DI ATENEO e le sottocategorie
emerse dalla terza codifica – UNITN …….. 88

Tabella 4.17: categoria GLI ATTORI ORGANIZZATIVI e le sottocategorie
emerse dalla terza codifica – UNITN …….. 89

Tabella 4.18: categoria PORTALE WEB e la sottocategoria
PROGETTO PASSATO – UNITN ……... 91

Tabella 4.19: categoria PORTALE WEB e la sottocategoria
GLI ATTORI ORGANIZZATIVI – UNITN ……... 91

Tabella 4.20: categoria PORTALE WEB e la sottocategoria
PROGETTO ATTUALE – UNITN …… 92

Tabella 4.21: categoria PORTALE WEB e la sottocategoria
STRUMENTI DI GESTIONE – UNITN ……... 93

Tabella 4.22: categoria PORTALE WEB e la sottocategoria
I GRUPPI DI LAVORO – UNITN …… 93

Tabella 4.23: categoria PORTALE WEB e la sottocategoria
RAPPORTO DI LAVORO: LIVELLO MICRO – UNITN …….. 94

Tabella 4.24: categoria PORTALE WEB e la sottocategoria
IMMAGINE ORGANIZZATIVA – UNITN …….. 94

Tabella 4.25: categoria PORTALE WEB e la sottocategoria
TAVOLI DI COORDINAMENTO – UNITN …… 95

Tabella 4.26: categoria PORTALE WEB e la sottocategoria
PRESA DI DECISIONE – UNITN …….. 95

Tabella 4.27: categoria PORTALE WEB e la sottocategoria
VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA – UNITN …… 95

Tabella 4.28: categoria PORTALE WEB e la sottocategoria
PROCESSO DI CREAZIONE – UNITN …… 96

Tabella 4.29: analogie e differenze tra le realtà empiriche:
UNITN vs. SUNY Binghamton ……. 107

LISTA DEGLI ACRONIMI

SUNY : *State University of New York*, in Binghamton, NY, Stati Uniti

ITS: *Information Techonology Services* – dipartimento di tecnologia dell'informazione della SUNY

WW: *Web Warrens* – sottounità del dipartimento ITS della SUNY

C&M: *University Communications & Marketing* – dipartimento di comunicazione e marketing della SUNY

UNITN : Università degli Studi di Trento

CMS: *Content Management System*

CMC: *Computer- Mediated Communication* - comunicazione mediata dal computer

GT: *Grounded Theory*

INDICE

PREFAZIONE / ABSTRACT……..…….. 13

INTRODUZIONE……. 14

CAPITOLO PRIMO | **LA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA……... 18**

1.1 Le organizzazioni……. 18
1.2 La New Economy…… 21
1.3 Internet…….. 23
1.4 Comunicazione e organizzazioni…….. 24
1.4.1 Comunicazione come trasmissione…….. 25
1.4.2 Comunicazione come costruzione di significato……. 25
1.4.3 Comunicazione come pratica discorsiva……. 26
1.5 La comunicazione organizzativa come disciplina…….. 26
1.6 Paradigmi teorici della comunicazione organizzativa…… 28
1.7 Tematiche centrali……... 29
1.7.1 Identità organizzativa: comunicazione interna *versus* comunicazione esterna…….. 29
1.7.2 La struttura organizzativa e le sue nuove forme…… 32
1.7.3 I *networks* e i gruppi di lavoro……... 35
1.7.4 Valutare l'efficacia della comunicazione……. 36

CAPITOLO SECONDO | **COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA E INTERNET…….. 39**

2.1 La Comunicazione Mediata dal Computer (CMC)……. 39
2.2 La comunicazione organizzativa e la tecnologia…… 40
2.2.1 Internet…….. 41
2.2.2 Sito *Web*…… 42
2.2.3 E-marketing…….. 43
2.2.4 Intranet ed extranet……. 43
2.2.5 E-mail……. 44
2.2.6 Il concetto di utenza e i suoi fabbisogni……... 44
2.2.7 La realizzazione di un sito *web*…….. 48
2.3 Le università come organizzazioni…… 50
2.4 Organizzazioni a confronto: università *versus* imprese……. 51

CAPITOLO TERZO | **DISEGNO DELLA RICERCA……. 53**

3.1 La ricerca qualitativa e il paradigma costruttivista……. 54
3.2 Il metodo della *Grounded Theory*…….. 55
3.3 I contesti della ricerca……. 57
3.4 La ricerca: progettazione e costruzione della base empirica……... 57
3.4.1 SUNY Binghamton…….. 58
3.4.1.1 Attori organizzativi…….. 58
3.4.1.2 Le interviste……. 59

3.4.1.3 L'analisi dei documenti…….. 60
3.4.2 UNITN - Università degli Studi di Trento……. 60
3.4.2.1 Attori organizzativi…….. 60
3.4.2.2 Le interviste……. 61
3.4.2.3 L'analisi dei documenti ……. 62

CAPITOLO QUARTO | **STUDI DI CASO E ANALISI DEI DATI……. 63**

4.1 La SUNY Binghamton……. 63
4.1.1 Trattamento, elaborazione e analisi della base empirica…… 63
4.1.1.1 Prima fase: la codifica aperta…… 63
4.1.1.2 Seconda fase: la codifica assiale……. 64
4.1.1.3 Terza fase: la codifica selettiva……. 69
4.1.2 Esposizione dei risultati…… 75
4.1.2.1 Gli attori organizzativi……. 76
4.1.2.2 Il processo di creazione……. 77
4.1.2.3 Il processo di sviluppo e manutenzione…….. 79
4.1.2.4 La valutazione dell'efficacia e il feedback degli utenti…….. 83
4.1.2.5 L'immagine organizzativa…….. 85
4.2 L'Università degli Studi di Trento – UNITN…….. 86
4.2.1 Trattamento, elaborazione e analisi della base empirica…… 86
4.2.1.1 Prima fase: la codifica aperta……. 86
4.2.1.2 Seconda fase: la codifica assiale…….. 87
4.2.1.3 Terza fase: la codifica selettiva…….. 91
4.2.2 Esposizione dei risultati…… 98
4.3 Confronto tra le due università…….. 108
4.3.1 La costruzione dei siti *web*…….. 109
4.3.2 Il sito *web* e l'immagine organizzativa…….. 111
4.3.3 La valutazione del sito *web*…… 112
4.3.4 Le categorie di utenze……. 113
4.3.5 Formazione dei *networks* e gruppi di lavoro…… 114

CAPITOLO QUINTO | **CONCLUSIONI…… 115**

5.1 Il confronto tra le due realtà……... 116
5.2 Teoria e realtà empiriche…… 117
5.3 Ulteriori considerazioni, proposizioni e suggerimenti…… 120

BIBLIOGRAFIA…… 121

PREFAZIONE/ABSTRACT

La velocità con cui le cose cambiano e diventano obsolete è una caratteristica della società moderna. Nell'ambito delle organizzazioni, non potrebbe essere diverso; esse sono immerse in un costante processo di trasformazioni che iniziò negli ultimi decenni con il passaggio da una società industriale ad una post-industriale. In questa nuova realtà, quella della cosiddetta *New Economy*, l'informazione è diventata l'*asset* più prezioso delle organizzazioni: attraverso l'uso della conoscenza è possibile aggiungere valore alle sue attività e differenziarsi dai concorrenti. Un altro punto importante da considerare è l'introduzione di nuove tecnologie nella vita di tutti i giorni delle persone, trasformando il loro modo di pensare, comunicare e interagire con il mondo circostante.
In questo modo, nuovi paradigmi sono stati istituiti nello studio delle organizzazioni che di conseguenza, hanno fatto emergere nuovi processi di gestione e management. Per poter affrontare le sfide economiche-sociali del nuovo scenario, le organizzazioni hanno dovuto ristrutturarsi e a tal punto, è stata messa in luce l'importanza della comunicazione organizzativa nei suoi diversi aspetti e manifestazioni, sia interna che esterna. Il presente elaborato intende analizzare in profondità la comunicazione organizzativa; lo scopo principale è quello di verificare come avvengono i processi di comunicazione organizzativa utilizzando il mezzo internet. Il confronto tra la teoria proposta dagli studiosi e la realtà empirica è stata fatta attraverso uno studio di caso pratico, in cui le organizzazioni selezionate per la ricerca di campo sono state due università: Università degli Studi di Trento, in Italia, e SUNY Binghamton University, negli Stati Uniti.

Parole chiavi:
comunicazione organizzativa, internet, siti web, immagine organizzativa, identità visiva

The modern society is featured by quick changes and obsolecenses. Concerning organizational environment it's not different: they're dipped in a constant transformation process that has begun with the passage from one industrial society to that post-manufacturer. In this new context, so-called New Economy, information has become the most precious companies' asset: using knowledge is a vital to add value to products and services, in order to succeed.
Another important consideration is about introducing new technologies in the every day people's life, changing their ways of thinking, communicating and interacting the surrounding world.
In this way, new paradigms have been instituted into the organizational studies, and consequently new management processes have been arised. To face the recent economic- social challenges of this new scene, organizations have had to restructure themselves, bringing up the organizational communication importance, both internal and external.
This thesis project means to analyse in depth the organizational communication; the main scope is to verify how organizational communication processes are developed, using Internet medium. A case study has been done in order to compare the existent theories and the empiric reality. Two universities have been chosen as the organizational contexts to analyse: UNITN (University of Trento), in Italy, and SUNY Binghamton, in the United States.

Key words:
organizational communication, internet, website, organizational image, visual identity

INTRODUZIONE

Comunicare è un'attività naturale e data per scontata, presente in tutti gli aspetti della vita di ogni giorno delle persone: si vede la TV, si parla al telefono con gli amici, si iscrive una mail alla famiglia chiedendo delle novità, si legge il giornale per sapere delle notizie, si chiacchiera un po' con i colleghi di lavoro per essere aggiornato sugli ultimi avvenimenti, si naviga in Internet per chiedere delle informazioni su un nuovo prodotto appena lanciato sul mercato. Intanto, il punto di domanda che si pone è: l'atto di comunicare sarebbe veramente qualcosa così semplice e automatico come sembra? La risposta dipende dal punto di vista che si vuole prendere come riferimento: il contesto nel quale la comunicazione avviene è infinito, ossia riguarda un semplice saluto tra due vicine o addirittura i complessi processi di comunicazione organizzativa. Quando ci si riferisce alla conversazione tra due persone in un tavolo al bar, si può dire che è un processo inconscio, inerente alla natura umana; però, se si vuole analizzare un piano di comunicazione organizzativa di un'azienda, certamente si percepisce che essa diventa molto più dettagliata, pianificata e complessa.

Il dizionario Zingarelli della lingua italiana definisce il termine comunicazione come "trasmissione, portare qualcosa a conoscenza di altri; relazione di argomento scientifico letterario; scambio di messaggi tra un mittente e un ricevente" e comunicare come "far conoscere, far sapere; essere in comunicazione; condividere o trasmettere pensieri e sentimenti; propagarsi, trasmettersi, diffondere". Quindi, si costata che la propria definizione della parola "comunicazione" è ampia: essa può essere definita in diversi modi, in diverse situazioni.

Non si può trascurare che la comunicazione accade ovunque; è proprio questo fattore che la rende difficile di essere spiegata. Nel frattempo, questo lavoro è un tentativo per capire in dettaglio la questione della comunicazione organizzativa, tematica sempre più in distacco nella teoria delle organizzazioni grazie all'importanza che essa sta acquisendo con il passaggio della società industriale a quella post-industriale.

In questo contesto, il presente elaborato è dedicato all'analisi dei processi di comunicazione organizzativa realizzata via Internet, attraverso gli studi di caso dell'esperienza dei siti *web* di due università: la SUNY Binghamton, situata nella città di Binghamton, New York (Stati Uniti) e l'Università degli Studi di Trento, situata a Trento, Italia.

L'obiettivo principale a che si propone è di produrre una teoria rispetto i processi di comunicazione organizzativa attraverso Internet, e cercare di capire come le

organizzazioni si pianificano, si strutturano e si aggiustano al loro interno per eseguire questo compito.

Affinché si possa raggiungere questo obiettivo, si propone di :

- Analizzare le teorie esistenti che riguardano la comunicazione organizzativa via Internet;
- Confrontarle con la realtà empirica delle organizzazioni selezionate (che sono due università, SUNY Binghamton e UNITN), attraverso:
    - La delineazione su come la comunicazione organizzativa delle università avviene attraverso Internet; individuare le attività svolte con le diverse categorie di utenti;
    - L'analisi delle strategie di gestione e delineazione dei siti *web* delle università: quali sono i professionisti coinvolti, il ruolo di ciascuno nel processo e le questioni di responsabilità, libertà, autonomia e immagine organizzativa;
    - La descrizione del processo di pianificazione e costruzione di un sito *web*, così come le metodologie di progettazione e creazione impiegate nei progetti;
    - La constatazione di *come* e *se* le università riescono a comunicare con le sue diverse utenze (attori con i quali interagiscono) attraverso il mezzo Internet, secondo la valutazione dell'efficacia del loro processo;

Il suo svolgimento è stato diviso in due parti: nella prima, cosiddetta *riferimento teorico*, si cerca di individuare le principali teorie rispetto alle organizzazioni, la comunicazione organizzativa e Internet e il cambiamento avvenuto negli ultimi anni nella società.

Nel primo capitolo, intitolato *"Comunicazione organizzativa"*, si cerca di affrontare i temi centrali allo svolgimento del lavoro, in base alla teoria delle organizzazioni; quali sono i principali cambiamenti avvenuti nella società con la sempre crescente introduzione dalla tecnologia e dei nuovi mezzi di comunicazione; come questa trasformazione riflette nelle organizzazioni e porta a nuovi modelli e processi organizzativi emersi dalla *New Economy*; Internet e la comunicazione come trasmissione, costruzione di significato e pratica discorsiva. Inoltre, si cerca di iniziare il discorso proprio sulla comunicazione organizzativa come disciplina: quali sono i paradigmi teorici e le tematiche centrali, citandone l'identità

organizzativa, la struttura organizzativa e le sue nuove forme, i *networks* e i gruppi di lavoro e la valutazione dell'efficacia del processo comunicativo.

Dopo, nel secondo capitolo, nominato *"Comunicazione organizzativa e Internet"*, si accerta le questioni centrali della comunicazione organizzativa e Internet: la comunicazione mediata dal computer (CMC), la comunicazione organizzativa e la tecnologia, gli strumenti più diffusi nel suo utilizzo, il concetto di utente quando si intende comunicare qualcosa, la teoria suggerita per la realizzazione di un sito *web* e infine, un breve accenno sulla questione dell'università, organizzazione *target* di questo lavoro, intesa proprio come una organizzazione e le principali differenze tra esse e le imprese.

In seguito, nella seconda parte dell'elaborato (quella empirica), si svolge una ricerca sul campo con l'intuito di realizzare uno studio di caso; la *ricerca empirica* in questa situazione è importante perché permette la verifica della coerenza tra la teoria di comunicazione organizzativa proposta e la realtà pratica.

In questo modo, nel capitolo 3, *"Metodologia della ricerca"*, è stato specificato il disegno della ricerca che ha guidato il lavoro sul campo: si fa una breve introduzione sulla ricerca qualitativa e il paradigma costruttivista; la metodologia di ricerca scelta è stata la *Grounded Theory,* metodo qualitativo basato sull'analisi sistematica dei dati che portano alla costruzione di una teoria. Più nel dettaglio, con la *Grounded Theory* non si vuole testare una teoria, bensì si intende capire una certa situazione (i "come" e "perché") riunendo dei dati attraverso tecniche diverse di raccolta; questi dati sono elaborati, comparati e codificati e il risultato è la teoria, ossia il prodotto finale del lavoro e non il suo punto di partenza. Questa scelta metodologica è stata fondamentale di fronte alla situazione che si presentava: non c'era un'ipotesi dalla quale partire oppure una teoria per valutare, anzi, si voleva approfondire e conoscere più in fondo la questione dei processi di comunicazione organizzativa via Internet. Poi, si cerca di spiegare quali sono i contesti della ricerca e la ricerca in sé, intesa come la progettazione e costruzione della base empirica. A questo punto, si spiega com'è avvenuta la ricerca e le particolarità dei due contesti – SUNY Binghamton e UNITN – rispetto gli attori organizzativi, le interviste e l'analisi dei documenti.

Nel capitolo 4, designato *"Studio di caso e analisi dei dati",* si trova il lavoro eseguito sul campo con l'obiettivo di studiare l'esperienza dei due siti *web* delle università. La ricerca è stata fatta presso la SUNY Binghamton, negli Stati Uniti, durante il mese di novembre 2007. Presso l'Università degli Studi di Trento, in Italia, è stata fatta durante il mese di gennaio 2008. Attraverso interviste semi-strutturate e l'analisi di documenti, è

stato possibile far emergere la realtà pratica del processo di comunicazione organizzativa via Internet in quei due contesti. È opportuno chiarire che il *focus* della ricerca è stato puntato verso i processi interni di lavoro dei *web teams* e dei diversi attori organizzativi in essi coinvolti, oltre la comunicazione verso l'esterno, trascurando l'aspetto della comunicazione organizzativa rivolta all'utenza interna.

Il capitolo viene strutturato nel seguente modo: la prima parte riguarda la SUNY Binghamton e la seconda, l'UNITN: in entrambi i punti, si chiarisce com'è stato fatto il trattamento, elaborazione e analisi della base empirica, ossia i dettagli dell'applicazione della metodologia scelta, la *Grounded Theory*. I risultati ottenuti sono stati esposti e confrontati tra loro.

Infine, nel capitolo 5, *"Conclusioni",* ci cerca di fare dei brevi accenni rispetto lo svolgimento del lavoro in complessivo. Un resoconto sul confronto effettuato nel capitolo precedente è stato presentato, e per concludere, un ulteriore confronto è stato realizzato tra la teoria emersa nella ricerca empirica e la teoria proposta dagli studiosi. Ancora, ci sono delle considerazioni, proposizioni e suggerimenti.

È ritenuto spiegare che in questo lavoro, il termine *network* non è stato tradotto dall'inglese perché la sua espressione nell'idioma originale lo rende più forte e comprensibile nella sua ampiezza.

La motivazione che è stata lo spunto per svolgere questo lavoro è la passione nel capire in dettaglio la teoria della comunicazione organizzativa, soprattutto quando essa viene collegata alle questioni dell'attualità e dei cambiamenti proposti dalla tecnologia e Internet. Come designer grafica e professionista di marketing, ho un interesse personale su questo argomento, emerso da quando lavoravo come coordinatrice di comunicazione nel settore informatico (prima in un'agenzia di Internet e poi in un'azienda di software).

Senza dubbio, il risultato di questo lavoro sarà abbastanza soddisfacente perché mi porterà un gran valore aggiunto in termini di conoscenza e *know how* in questo ambito.

PRIMO CAPITOLO

COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

L'argomento della comunicazione organizzativa nello studio delle organizzazioni, sebbene non sia del tutto nuovo, ha recentemente attratto una maggior attenzione dei ricercatori e teorici grazie a cambiamenti come la rivoluzione digitale e la globalizzazione, avvenuti nell'ultimo decennio.

La *New Economy* (o Rivoluzione Digitale) è stata avvenuta all'inizio degli anni 90, negli Stati Uniti, con l'emergere dell'economia digitale (Castells, 2002). La crescente e veloce evoluzione tecnologica sommata ad una società organizzata in rete grazie alla globalizzazione (in cui i confini praticamente non esistono più e tutte le persone sono collegate tra loro attraverso Internet) contribuiscono allo sviluppo di uno scenario in cui il *network*, la conoscenza e l'informazione sono risorse chiavi per il successo di un'impresa nel mercato (Vaciago, 2001).

La globalizzazione, secondo Strati (2002) ha cambiato i concetti di spazio, che adesso presenta dei confini non netti, e di tempo, che è composto di diversi tempi sociali che sono diversi tra loro. Beck (1999) richiama all'importanza del concetto di glocale, originato dall'intreccio della globalizzazione con le culture locali:

> Si intende l'evidente perdita di confini dell'agire quotidiano nelle diverse dimensioni dell'economia, dell'informazione, dell'ecologia, della tecnica, dei conflitti transculturali e della società civile, cioè, in fondo, qualcosa di familiare e allo stesso tempo inconcepibile, difficile da afferrare, ma che trasforma redicalmente la vita quotidiana, con una forza ben percepibile, costringendo tutti ad adeguarsi, a trovare risposte.

Intanto, prima di sviluppare il discorso teorico che riguarda la comunicazione organizzativa di per sé, converrebbe tornare un attimo indietro per cominciare dall'inizio, cioè fare una breve analisi della teoria delle organizzazioni per riuscire a capire quando essa è stata emersa e come ha acquistato rilievo la questione della comunicazione nell'ambito organizzativo.

1.1 Le organizzazioni

Non è facile definire il termine "organizzazione". Viene in mente a molte persone quando sentono questa parola l'idea di fabbrica o impresa, oppure proprio l'organizzazione di qualcosa, vale a dire l'essere organizzato.

Intanto, il concetto di organizzazione va al di là di queste semplici associazioni. Strati (2004:15) la definisce come "l'insieme variegato e multiforme dei contesti di relazioni

sociali – e post-sociali – che contraddistingue la società moderna e postmoderna, industriale e postindustriale, *on-line* o virtuale e *offline* o reale". Per Ocasio (2001), l'organizzazione è "un sistema sociale di azione collettiva che struttura e regola le azioni e cognizioni degli attori organizzativi attraverso le sue regole, risorse e relazioni sociali". Huczynski e Buchanan (2001) affermano che un'organizzazione è una "sistemazione sociale" (le persone si aggruppano per interagir tra di loro e organizzarsi in un certo modo) per ottenere una performance controllata (regole e standards che guidano l'azione e i risultati) nella ricerca di obiettivi collettivi (membri che lavorano insieme per raggiungere scopi condivisi e obiettivi comuni).

Sempre più, l'organizzazione permea la vita dell'individuo e è intessuta nella società, dove acquisisce una doppia valenza: come caratteristica dei fenomeni sociali e come soggetto politico della società contemporanea che influisce sulla quotidianità della vita delle persone (Strati, 2004).

Ancora secondo l'autore, all'origine della definizione di organizzazione, si trova la questione della separazione tra organizzazione e società, spiegata attraverso due radici: quella sociologica di Max Weber e il suo concetto dell'idealtipo di burocrazia, e quella dell'ingegneria sociale della scuola classica. Entrambe le concettualizzazioni sostengono che la perfezione delle organizzazioni moderne si trova nella loro spersonalizzazione e nel controllo su individui, gruppi e collettività.

La burocrazia, attraverso la gerarchia, le competenze d'autorità e il governo dell'ufficio, provoca la disumanizzazione e la razionalizzazione dei rapporti interpersonali. Il fattore che la legittima è il potere razionale e legale, al quale Weber chiama "burocratico".

La scuola classica di Taylor (o *Scientific Management*), invece, si occupa della scienza applicata all'organizzazione per cambiare il ruolo del dirigente (Strati, 2004). Il rendimento delle operazioni sono misurabili: "funziona in base al principio di causalità, che consente di predisporre le singoli operazioni, le loro sequenze e l'integrazione delle varie sequenze nel lavoro globale" (Anfossi, 1971:93). Ossia, ogni compito veniva smontato per essere poi ricomposto e così il sapere esperto era trasferito dall'individuo all'organizzazione.

Insomma, sia nella concezione di Weber che di Taylor imperano i principi di funzionamento e ordine. Nel frattempo, come la società al di fuori dell'organizzazione è sempre più costituita di altre organizzazioni, allora la relazione distinta "organizzazione-

società" di prima diventa delle "relazioni interorganizzative" con il secondo dopoguerra (Strati, 2004). I principali punti di cambiamento sono:

- il riconoscimento della diversità organizzativa secondo diversi aspetti, come la loro dimensione o processo decisionale;
- il determinismo tecnologico viene messo a prova perché non è il fattore determinante della struttura organizzativa, bensì solo un suo componente: "la tecnologia è la società, e non è possibile comprendere o rappresentare la società senza i suoi strumenti tecnologici" (Castells, 2002);
- la razionalità assoluta apre luogo alla razionalità limitata: secondo March (1994:18) "gli studi sui processi decisionali reali suggeriscono che non tutte le alternative sono note, che non tutte le conseguenze vengono prese in considerazione e che non tutte le preferenze vengono evocate contemporaneamente";
- l'organizzazione viene studiata in quanto sistema sociale, le cui parti costituiscono un sistema interdipendente. Società e organizzazione si traducono nella relazione esistente tra organizzazione e ambiente, tal come un organismo che dipende dalle risorse che ha a sua disponibilità: dunque, l'organizzazione si adatta ai cambiamenti dell'ambiente per sopravvivere (Strati, 2004).

Questo ultimo passaggio è importante per capire il cambiamento che si è sviluppato nelle organizzazioni, che sono diventate più complesse e di conseguenza, hanno tante nuove variabili da gestire. Il problema centrale si trova nell'imprevedibilità e nelle incertezze, sia interne che esterne. Secondo Thompson (1967:289), i risultati dell'azione organizzativa sono determinati dalle azioni di elementi dell'ambiente.

Dunque, le relazioni interorganizzative hanno degli effetti imperfetti per le organizzazioni (Strati, 2004). Queste relazioni, a loro volta, creano l'ambiente esterno attraverso l'attivazione delle azioni, poiché esso non è né dato n'è certo. In un rapporto di dipendenza dalla risorse dell'ambiente, c'è la prevalenza dei legami deboli dell'anarchia organizzata sulla burocrazia dei legami forti; per legame debole si intende, secondo il psicologo Karl Weick (1979:358-9) "creare un'immagine in cui gli eventi legati reagiscono l'uno con l'altro, ma, allo stesso tempo, mantengono ognuno la propria identità e in qualche modo un segno della propria separatezza, fisica o logica, dagli altri". Ossia quando impera il legame debole tra i diversi livelli gerarchici di un'organizzazione, le

relazioni che ne seguono sono piene di incertezze e ambiguità. Il risultato è una maggiore "capacità d'adattamento alle circostanze locali, di preservazione del proprio patrimonio di culture organizzative e di risposta maggiormente diversificata rispetto ai sistemi rigidamente legati" (Strati, 2004).

Oltre la questione della dipendenza, sul piano delle relazioni interorganizzative si trova anche quella di ambiente attivato. Secondo Orton e Weick (1990:46), "l'ambiente è creato grazie a regole di attenzione e ad interpretazioni che è l'organizzazione stessa ad attivare" attraverso tre processi dell'organizzare: l'attivazione, la selezione e la retenzione. Il risultato è un'influenza reciproca tra l'organizzazione e l'ambiente (Strati, 2004).

Tuttavia, definire l'ambiente non è così semplice. Ci sono differenti impianti teorico-disciplinari che non ne forniscono una definizione unica: per Thompson (1967) l'ambiente è una categoria residuale, "pensato come tutto quello che avviene al di fuori delle relazioni intraorganizzative". Zan (1988:42) invece richiama al concetto di 'reticolo di organizzazioni', nel quale attraverso fusioni, stabilimento di *joint-ventures* e organizzazioni *ad hoc* esse diventano nuovi soggetti che "accrescono il proprio potere, la propria visibilità e riaffermano i significati simbolici del proprio agire organizzativo" (Strati,2004).

Ancora rispetto la questione dell'ambiente, il terzo punto di vista qua presentato afferma che l'ambiente non esiste, e la società è fatta di organizzazioni come forma stabile di transazione (mercato, burocrazia e clan) e organizzazioni senza mura, nelle quali "i compiti organizzativi che si hanno nell'organizzazione in cui si opera, spesso, travalicano le mura organizzative e finiscono con l'occupare il tempo libero (…)" (Strati, 2004).

Infine, l'ultimo punto di vista si basa nell'approccio neoistituzionalista: è il concetto di campo organizzativo, secondo il quale l'istituzionalizzazione delle organizzazioni le rendono sempre più simili alle altre presenti nello stesso campo organizzativo.

1.2 La New Economy

Dagli anni novanta, è stato verificata una maturazione dell'economia di servizi, con l'emergere della cosiddetta *New Economy*, designata anche come società dell'informazione, società della conoscenza, economia digitale oppure rivoluzione digitale. Il nuovo ordine economico è diffuso dappertutto e ha reso le economie di tutto il mondo interdipendenti, cambiando la relazione esistente tra la società, l'economia e lo stato (Castells, 2002).

Secondo Strati (2004), la *New Economy* è il nuovo fenomeno sociale delle organizzazioni che si avvalgono soprattutto della tecnologia digitale. Questo fenomeno è avvenuto grazie alla globalizzazione, Internet e l'evoluzione tecnologica, e una delle conseguenze più espressive è il cambiamento delle forme organizzative (Vaciago, 2001).

Ad esempio, se si prende in considerazione l'organizzazione del lavoro, esso passa ad essere diviso tra lavoro manuale e informativo: se prima ci voleva usare la forza fisica per svolgere un compito, oggi invece il lavoro è diventato di tipo più relazionale e mentale. Inoltre, ci sono nuove professioni che sono state emerse in questo nuovo secolo, collegate in modo specifico alla tecnologia e ad un alto livello di creatività. Nuovi profili di saperi, competenze e abilità sempre più specifiche sono richiesti dai lavoratori perché possano affrontare la nuova realtà, caratterizzata dall'informatizzazione dei mezzi di produzione. Ancora, altre conseguenze verificate sono l'elevata concorrenza e competitività fra le imprese e l'aumento della produttività con la meccanizzazione e ottimizzazione dei processi produttivi.

Il profilo delle industrie che emergono in questo contesto tecnologico è e sarà, sempre più, rappresentato in grande parte di aziende legate a Internet. Alla base di questo fenomeno, si trovano le organizzazioni che forniscono il supporto a Internet, ossia sviluppano dei servizi, delle applicazioni e software per la sua infrastruttura (Castells, 2002).

La tecnologia dell'informazione, anche conosciuta come Tecnologia della Comunicazione e dell'Informazione (dall'inglese ICT – *Informations and Communications Technology*), riguarda l'uso della tecnologia nella gestione ed elaborazione delle informazioni nelle organizzazioni. Per quanto riguarda l'informazione, essa è una risorsa abbastanza importante che rappresenta un gran differenziale competitivo e strategico per le imprese; perciò, è importante il modo in cui viene raccolta, elaborata, prodotta, trasmessa e distribuita (Vaciago, 2001).

Grazie allo sviluppo dei sistemi informativi, è stato possibile informatizzare il lavoro e ottimizzare i processi organizzativi; quindi, è possibile interpretare le nuove tecnologie come processi da sviluppare e non come semplici strumenti d'applicare (Castells, 2002).

Un altro punto importante è che le tecnologie telematiche hanno reso il lavoro un'attività non- situazionale: è possibile lavorare ovunque, poiché il focus del processo è messo sul risultato ottenuto alla fine del compito e non sulla prestazione stessa (Vaciago, 2001).

Per quanto concerne la comunicazione, essa è sempre più basata su una "lingua digitale universale (…) Le reti informatiche interattive si sviluppano in maniera esponenziale, creando nuove forme e canali di comunicazione, plasmando la vita e al tempo stesso venendone plasmati" (Castells, 2002: 2).

Una delle tecnologie più significative che caratterizza la *New Economy* è senz'altro Internet. Nel mondo d'oggi, Internet è diventato un mezzo di comunicazione di massa abbastanza diffuso. La sua crescente presenza nella vita delle persone rende sempre più difficile pensare un mondo senza la rete.

Servizi, commerci, relazioni personali: non sono poche le potenzialità d'Internet che mettono tutto il mondo in relazione. In una società dell'informazione, globalizzata, strettamente interconnessa, e senza confini, il mondo diventa minore e perciò la richiesta delle informazioni di caratteri diversi e la necessità di produrre conoscenza sono sempre più una costante.

1.3 Internet

Internet è un fenomeno ancora recente, però è indiscutibile l'impatto che essa ha causato nella società negli ultimi anni. Più di essere soltanto un nuovo mezzo di comunicazione, Internet ha cambiato in modo radicale la vita di tutti i giorni delle persone: come si comunicano, si comportano, hanno dei rapporti, comprano, si divertono e lavorano. Così, non si può più pensare in Internet come qualcosa di 'speciale', bensì come uno strumento che è ormai incorporato alla realtà delle persone, indipendente dal loro profilo socio-culturale (Wellman, 2002).

Il numero degli utenti che la utilizzano è sempre maggiore, per diverse finalità; secondo dati della UCLA Internet Report: Surveying the Digital Future (US) (riportati in Wellman, 2002: 7), le attività di Internet più popolari negli Stati Uniti nel anno di 2000 sono navigare (81.7%), e-mail (81.6%), trovare informazione per hobby (57.2%), leggere notizie (56.6%), trovare informazione per il tempo libero (54.3%), compre *on-line* (50.7%), trovare informazione di viaggi (45.8%), utilizzare messaggi istantanei - IM (39.6%), trovare informazione rispetto la salute e medicina (36.6%) e giocare (33%).

Adesso, Internet non è più vista come la "gallina delle uova d'oro", fonte di denaro facile, bensì come qualcosa data per scontata; è ormai incorporata alle routine e ai comportamenti delle persone, sebbene i ricercatori ancora facciano la tradizionale separazione tra reale e virtuale, *computer-mediated* e faccia a faccia, *on-line* e *offline*.

Secondo Wellman (2002), importanti tendenze sono verificabili rispetto l'impatto delle tecnologie, soprattutto Internet, nelle vite delle persone:

- il numero di persone che hanno accesso all'internet aumenta in modo considerevole ad ogni anno;
- anche la fiducia delle persone nelle attività basate su questo mezzo sta aumentando; sempre più le persone tendono a coinvolgersi e a dedicare più tempo alle attività *on-line*;
- le persone tendono a portare il loro lavoro a casa, ampliando la giornata lavorativa e l'orario di ufficio fino alle sere e ai fine settimane;
- necessità di essere aggiornato e sentirsi incluso;
- emersione di una società di *networks* anziché basata su gruppi (Castells, 2002), in cui gli individui si muovono tra i diversi *networks* collegati.

1.4 Comunicazione e organizzazioni

La teoria delle organizzazioni è abbastanza ampia. Oltre l'introduzione teorica presentata in precedenza, ci sono delle tematiche organizzative che sono utili per capire le condizioni e a costo di quali costrizioni l'azione collettiva dentro delle organizzazioni è possibile (Strati, 2004). Queste tematiche sono il potere, l'alienazione, la partecipazione, l'istituzionalizzazione, la decisione e la comunicazione. In questo lavoro, si terrà in considerazione soltanto la tematica della comunicazione poiché ha a che fare con l'argomento in discussione.

La comunicazione è onnipresente negli studi sulle organizzazioni, sin dai primi teorici (Strati, 2004). Per Weber, la comunicazione era di tipo burocratico-formale, intesa come una forma di legittimazione del potere. L'esempio più illustrativo sarebbe quello del documento scritto.

Poi, con la scuola classica di Taylor, la comunicazione avviene non soltanto sui piani gerarchici, ma anche su quelli orizzontali e circolare con il feedback. Nella scuola delle relazioni umane acquisisce importanza la comunicazione informale, mentre nello studio dei processi decisionali si mette in luce il suo ruolo cruciale perché richiama le premesse decisionali (Simon, 1947).

Negli anni sessanta, si fa la distinzione tra comunicazione interna e esterna, e si mette in evidenza la partecipazione, il coordinamento, la formazione delle reti (intra/interorganizzative) e il costruire l'informazione. Solo negli ultimi anni del secolo scorso l'attenzione è rivolta alla scelta del *medium*, grazie all'introduzione delle tecnologie

informatiche (Strati, 2004). La comunicazione organizzativa può essere manifesta attraverso la posta elettronica, siti *web* e portali oppure anche mezzi *offline*, come la comunicazione faccia a faccia o a mezzo stampa.

Questi studi portano allo stabilimento di una "relazione di contenimento" (Strati, 2004) tra comunicazione, organizzazione e produzione, nel quale l'organizzazione produce comunicazione e questa ultima produce l'organizzazione (Smith 1993). Questa equivalenza poi si è cambiata: "organizzare è comunicare e comunicare vuol dire fare organizzazione" (Strati, 2004).

In questo contesto, Putnam, Phillips e Chapman (1996) propongono sette metafore come percorso di studio della comunicazione organizzativa, divise in tre nodi principali: comunicazione come trasmissione, come costruzione di significato e come pratiche discorsive.

1.4.1 Comunicazione come trasmissione

Le tre metafore di questo tipo assumono che le organizzazioni sono realtà oggettive e richiamano i primi studi sulla comunicazione organizzativa:

- condotto: la comunicazione è vista come trasmissione e uno strumento organizzativo, nel quale l'organizzazione è il contenitore (Strati, 2004).
- lente: mette in evidenza le capacità percettivo-sensoriali delle persone, attraverso le quali l'organizzazione "vede, ascolta, fiuta e così via, ovvero filtra l'informazione e la manipola lungo il processo comunicativo" (Strati, 2004:132). Comunicazione così è sinonimo di potere e manipolazione.
- legame: in un contesto di reti interorganizzative e intraorganizzative, la comunicazione è vista come il legame che le unisce (Strati, 2004).

1.4.2 Comunicazione come costruzione di significato

Sono due metafore che accettano che "le organizzazioni non esistono in maniera autonoma (…) dall'interagire situato dei soggetti che le costruiscono" (Strati, 2004:132), emersi nel periodo successivo alla crisi del dominio del paradigma razionalista e positivista:

- performance: alla base di valori condivisi e atti interattivi nelle organizzazioni, esse sono delle costruzioni collettive e la comunicazione è "interazione sociale e fare l'organizzazione" (Strati, 2004:132).

- simbolo: quando si definisce l'organizzazione come un insieme di simboli, la comunicazione sarebbe la pratica simbolica (Strati, 2004).

1.4.3 Comunicazione come pratica discorsiva

Sono due metafore che riguardano gli studi più recenti sulla comunicazione, e mettono in luce delle riflessioni sulle interazioni organizzative della lettura critica e postmoderna:

- voce: "Le organizzazioni sono un coro di voci e di silenzi e la comunicazione è 'espressione e soppressione' dell'organizzare" (Strati, 2004:132).
- discorso: la comunicazione è vista come la tessitura di un discorso organizzativo quando le organizzazioni sono processi sociali che richiedono "riflessività sulla loro costruzione sociale" (Strati, 2004:133).

1.5 La comunicazione organizzativa come disciplina

Le discussioni rispetto la comunicazione organizzativa hanno sofferto dei cambiamento durante la storia. Prima, gli studi avevano a che fare con i modi sistematici attraverso i quali le pratiche di comunicazione potevano essere utilizzate come uno strumento di supporto alla coordinazione e controllo delle attività dei membri organizzativi e la sua relazione con l'esterno (Deetz, 2001).

Negli ultimi tre decenni, anzi, il focus si è spostato alla ricerca di nuovi concetti e studi che promuovono le interazioni, sempre più complesse, nei luoghi di lavoro contemporanei. La ricerca sulla comunicazione organizzativa ha cresciuto molto dal 1985, così come la diversità di quadri teorici utilizzati nella loro conduzione (Deetz, 2001).

Intanto, il problema di definire la comunicazione organizzativa è che qualsiasi definizione include alcuni aspetti, mentre può trascurare tanti altri, altrettanto importanti. Definire viene dal latino "*definitio",* che significa uccidere; quindi, definire è delimitare, far morire le altre possibilità.

In questa ottica, per quanto riguarda lo studio della comunicazione organizzativa, l'ideale sarebbe non definirla, bensì guardare con lo stesso grado di importanza i diversi aspetti che la compongono. Deetz (2001) suggeriscono tre modi di concepire la comunicazione organizzativa, ciascuno con attenzioni diverse: il primo, guardare la comunicazione organizzativa come una specialità nei dipartimenti di comunicazione (in questo caso, è intesa come qualcosa che una persona all'interno di questi dipartimenti

produce). Il secondo punto di vista sarebbe vedere la comunicazione come un fenomeno organizzativo: qualsiasi persona la può studiare in una logica sempre più interdisciplinare. Il terzo, infine, sarebbe pensare in comunicazione come un modo di descrivere e spiegare le organizzazioni, dove l'interesse non è messo nelle teorie di comunicazione organizzativa, bensì nel produrre una teoria della comunicazione delle organizzazioni.

Si riconosce che non c'è un consenso sulle linee guide da seguire, quando si fa ricerca sulla comunicazione, oppure l'impiego di un solo paradigma teorico quando i processi comunicativi sono analizzati (Tourish e Hargie, 2004:13); ci sono dei ricercatori che adottano la prospettiva critica, la quale studia le relazioni di potere e dominio. Ci sono invece quelli che perseguono una prospettiva positivista, caratterizzata da una ricerca di spiegazioni causali di fenomeni osservabili.

I primi studi sulla comunicazione organizzativa come una disciplina evocano gli anni 30, e riguardano il modo come le persone attribuiscono significato ai messaggi, la comunicazione verbale e non-verbale, le abilità comunicative, l'efficacia della comunicazione nelle organizzazioni e come i significati vengono cambiati mentre le persone scambiano delle messaggi, sia nei *network* formali che informali (Tourish e Hargie, 2004).

Nella tradizione della ricerca sulla comunicazione organizzativa, Craig (1999) ne individua sette tipi:

- retorica: comunicazione come l'arte pratica del discorso;
- semiottica: comunicazione come la manipolazione e studio dei segnali;
- fenomenologica: comunicazione come lo studio dei fenomeni altrui;
- cibernetica: comunicazione come trattamento dell'informazione;
- socio-psicologica: il processo di espressione, interazione e influenza;
- socio-culturale: processo simbolico che produce comprensioni culturali e sociali condivise;
- critica: la conoscenza non può essere mai totalmente acquisita.

Ciascuna di queste tradizioni è collegata ad altri elementi vari della comunicazione, che sono secondo Hargie *et al.* (2004):

- i comunicatori: riguarda le persone coinvolte e le loro abilità e conoscenza nell'affrontare la vita organizzativa;

- i messaggi: sono i segnali e i simboli che si utilizzano per dire quello che si vuole. Di solito, avvengono in modo visivo, uditivo, tattile o olfattivo, essendo i tre primi quelli più diffusi;
- i canali: sono i mezzi e i media utilizzate per distribuire i messaggi. I mezzi di comunicazione includono faccia a faccia, telefono, palmare, scritto, audio e video. Il comunicatore esperto dovrà selezionare e massimizzare l'uso del canale più adeguato all'ottenimento degli obiettivi prestabiliti;
- il rumore: qualcosa che interferisce o distorce i significati e i messaggi. Secondo Dickson (cit. in Tourish e Hargie: 2004, 11), le barriere alla comunicazione possono essere di tipo ambientale, psicologico, semantico, disabili, demografico o organizzativo;
- il feedback: per valutare la performance, ottenuto in modo verbale e non-verbale;
- il contesto: la comunicazione non avviene nel vuoto, bensì in un particolare contesto che ne influenza il comportamento.

Le organizzazioni attualmente sono consapevoli dell'importanza di una gestione efficace dei processi di comunicazione organizzativa, sia interna che esterna. Infatti, quando si parla di *comunicazione organizzativa*, si fa referimento sia alla comunicazione interna che all'esterna: si deve comunicare non soltanto a diversi tipi di persone, ma anche a culture, identità e interessi diversi. Come afferma Cheney e Christensen (2001), la grande sfida per le organizzazioni è parlare usando un'unica voce ad una molteplicità di attori. Risulta prioritario quindi, da un lato, riuscire as essere 'udito' e creare dei significati condivisi tra i vari attori.

1.6 Paradigmi teorici della comunicazione organizzativa

Com'è stato detto in precedenza, la comunicazione organizzativa è concepita in parecchi modi, attraverso una molteplicità di paradigmi teorici e prospettive metodologiche.

Uno di questi modi è la proposizione di Burrell e Morgan (1979) dei quattro paradigmi teorici, tutti i quattro ampiamente criticati e difesi:

- funzionalismo: affronta delle questioni come lo *status quo*, l'ordine sociale, il consenso, l'integrazione sociale, la solidarietà, la soddisfazione dei bisogni e l'attualità attraverso un punto di vista che tende ad essere realista, positivista e determinista. L'obiettivo è creare delle teorie generali rispetto le

organizzazioni e suoi membri, che ricordano delle potenti leggi universali trovate nelle scienze naturali (Starbuck, 2003).

- interpretativista: questa prospettiva cerca di capire il mondo come esso viene dato, con la finalità di capire la natura fondamentale del mondo sociale al livello dell'esperienza soggettiva, in base all'argomento che afferma: "il mondo sociale non può essere compreso nello stesso modo che quello naturale o fisico" (Hatch e Yanow, 2003). Il quadro di riferimento è il partecipante come osservatore dell'azione.
- umanesimo radicale: Ha a che fare con il paradigma interpretativista, ma si occupa dello sviluppo di una sociologia del mutamento radicale da un punto di vista soggettivo. Il suo punto di partenza è correlato ad una visione sociale che mette in risalto l'importanza di rovesciare le limitazioni dell'ordine sociale esistente (Burrell e Morgan, 1979).
- strutturalismo radicale: è la sociologia del mutamento radicale visto invece da un punto di vista oggettivo; promuove il cambiamento radicale, l'emancipazione e la potenzialità in un'analisi che enfatizza il conflitto strutturale, modi di dominazione, contraddizioni e privazioni.

1.7 Tematiche centrali

La comunicazione organizzativa ha a che fare con diversi aspetti della vita organizzativa, potendo essere studiata secondo lo sguardo più conveniente in una ricerca. In questo lavoro, sono state scelte da studiare le tematiche sull'identità organizzativa, la struttura organizzativa e i *networks*, sempre adottando l'ottica della comunicazione all'interno dei processi.

1.7.1 Identità organizzativa: comunicazione interna versus *comunicazione esterna*

La comunicazione organizzativa riguarda degli sforzi sia interni, che concerne le interazioni all'interno dell'organizzazione, sia esterni, rivolti ad utenze e mercati esterni ad essa. Intanto, è sempre più un problema stabilire i confini che limitano l'una dell'altra (Cheney e Christensen, 2001). Di solito, le imprese cercano di sviluppare delle attività comunicative rivolte sia all'utenza esterna che interna, quando non ad entrambe; è sempre importante averle tute e due concepite in modo integrato perché i messaggi dell'organizzazione di solito sono rivolte a più di un'utenza, creato con più di uno obiettivo.

In questo modo, si ottiene un messaggio consistente rivolto a tutte le utenze che conferma e legittima l'identità organizzativa.

Ci sono due problemi che riguardano l'identità organizzativa: riuscire ad essere percepita in un ambiente così saturato e stabilire le linee che separano l'organizzazione (interno) e il mondo al di fuori ad essa (esterno).

- percezione in ambiente saturato

Secondo Cheney e Christensen (2000), per quanto riguarda la comunicazione esterna, un'organizzazione deve riuscire a emergere nei mercati e nei contesti con cui interagisce, affinché la sua identità organizzativa sia conosciuta e diffusa e quindi, riesca a differenziarsi in un ambiente comunicativo ormai saturato.

La questione dell'identità ha a che fare con il modo in cui le organizzazioni sistemano il loro mondo in termini di comunicazione. A questo punto, esse cercano una solida e favorevole identità, anche se è sempre più difficile svilupparla e sostenerla (Cheney e Christensen, 2001) grazie ad uno spazio sempre più riempito di informazione. Intanto, le organizzazioni fanno uso di alcune attività per cercare di raggiungere i loro obiettivi di comunicazione con le diverse utenze, soprattutto quelli che sono al di fuori del loro contesto.

La comunicazione esterna può essere definita come sottoinsieme di processi che hanno a che fare con la costruzione di significato in un ambiente esterno (Taylor, Flanagin Cheney & Seibold, 2000). Essa si manifesta attraverso delle attività di advertising (vendita diretta di un prodotto), PR (public relations, risposta agli utenti gli attacchi fatti all'organizzazione) e marketing (anticipare e rispondere le necessità dei consumatori), sempre cercando di stabilire un'identità unica e essere al massimo persuasiva e efficace (Cheney e Christensen, 2001).

Per quanto riguarda l'attività di marketing, essa è abbastanza diffusa ai giorni d'oggi: si riflette nell'orientazione dell'organizzazione rivolta al cliente e si preoccupa con la soddisfazione delle utenze. La prospettiva del marketing è correlata a quella delle public relations nella gestione dell'identità di un'organizzazione: le due attività condividono la sua immagine come un sistema aperto e influenzato dall'esterno, e l'importanza della flessibilità nell'accompagnare i cambiamenti delle opinioni e bisogni dei consumatori (Cheney e Christensen, 2001). Inoltre, entrambe mettono in luce la comunicazione come un processo bi-direzionale, nel quale le voci di tutti gli attori ritenuti importanti sono presi in considerazione.

Un altro modo di gestire l'identità organizzativa è quello del "*issue management*" (gestione dei problemi), essendo un metodo utilizzato nel coinvolgimento dell'organizzazione nella società attraverso la comunicazione strategica. Può essere definito come un sistema di avvisi che rende possibile all'organizzazione minimizzare sorprese e gestirsi in modo più efficace in un ambiente turbolento (Wartick & Rude, 1986). La comunicazione che si svolge è unidirezionale e è vista come la trasmissione di informazioni e modellamento degli atteggiamenti, credenze e azioni delle utenze (Cheney e Christensen, 2001).

A volte le organizzazioni assumono un atteggiamento proattivo, essendo coinvolte nella definizione e costruzione della realtà esterna: "piuttosto che aspettare le minacce e le opportunità, l'organizzazione proattiva prova ad influenzare e modellare le vicende esterne in modo favorevole alle sue proprie aspirazioni" (Cheney e Christensen, 2001: 253).

<u>- i confini tra l'ambiente interno ed esterno</u>

Rispetto i confini organizzativi, Dutton & Dukerich (1991) definiscono l'identità organizzativa come quello che i membri dell'organizzazione credono di essere centrale, durevole e di carattere distintivo. Le organizzazioni hanno difficoltà di differenziare la loro comunicazione interna di quell'esterna. In una pubblicità ad esempio, il messaggio riflette i fattori chiavi che l'organizzazione vuole ricordare non soltanto ai suoi consumatori, ma anche ai loro propri dipendenti.

Da questo punto emerge la questione dell'autocomunicazione, ossia "un processo di organizzare attraverso il quale il comunicatore evoca e esalta i suoi propri valori o codici" (Lotman cit. in Cheney e Christensen: 2001, 246). Ossia l'utenza esterna, al di là di ricevere dei messaggi corporativi, rappresenta il punto di riferimento ideale nel quale l'emittente si auto-valuta. La domanda di un'identità quindi è innanzitutto generata dalla propria organizzazione, alla ricerca della loro visibilità e legittimità nel mercato (Cheney e Christensen, 2000)

Pratiche manageriali oppure forme di organizzazioni di *networks* rendono pesante il compito di separare il cliente interno di quello esterno: ad esempio, la pratica di sempre ascoltare gli utenti ritenuti più importanti all'organizzazione prima di proseguire con le operazioni porta ad un'integrazione di questa utenza, nella loro opinione o tolleranza alle questioni chiavi (Cheney e Christensen, 2001). Altre imprese pensano ai loro dipendenti come clienti: anche i loro bisogni devono essere tenuti in considerazione e realizzati.

1.7.2 La struttura organizzativa e le sue nuove forme

Il processo di comunicazione organizzativa è inserito in un costante processo di interazioni nelle operazioni di lavoro, attraverso attività di supervisione, leadership, presa di decisione, coordinamento e controllo. Queste attività sono alla base della struttura organizzativa, la quale è una realtà sociale parzialmente costituita da interazioni in tempo reale (McPhee e Poole, 2004).

La struttura organizzativa, intesa come una proprietà del complessivo sistema organizzativo, può essere valutata secondo diversi aspetti: organizzativi (differenziazione, dimensione e gerarchia), formalità e centralità.

- aspetti organizzativi

- differenziazione orizzontale: è la divisione del lavoro. Quanto più cresce la differenziazione, più il lavoro è diviso in sottoinsiemi di operazioni e skills, distinguendosi più facilmente un lavoro dall'altro. Il punto positivo è la ccordinazione dell'azione basata nella complementarietà, mentre il negativo è l'idea che la differenziazione blocca la proattività e l'innovazione (McPhee e Poole, 2004).
- dimensione: i teorici presumono che quanto più grande è un'organizzazione, più la sua struttura sarà di tipo meccanico e più sarà orientata alla comunicazione interna e alla gerarchia formale (McPhee e Poole, 2004).
- gerarchia verticale: diverse ricerche suggeriscono che il livello nella gerarchia era determinato dal tempo che si spendeva comunicando, quindi coloro che sono ai livelli più alti hanno una comunicazione orale più frequente. Altre dimostrano che la percezione rispetto la comunicazione cambia secondo il livello gerarchico: quanto più alto, più consapevole della sua importanza.

- formalità

McPhee e Poole (2004) definiscono la formalità come "l'estensione alla quale le regole e procedure obbligatorie al lavoro sono esplicitate, di solito in modo scritto oppure attraverso un annuncio formale". Definendo la formalità come un elemento della burocrazia, essa si oppone all'organicità (dinamiche adattabili attraverso un mutuo aggiustamento). La teoria propone che regole poco flessibili portano all'inefficacia e che regole adeguate, se seguite in modo ottimale, aumentano la razionalità sistematica delle

decisioni. Inoltre, la formalità può essere vista come un mezzo per il controllo razionale (McPhee e Poole, 2004).

- centralità

Secondo Mintzberg (1979), la completa centralizzazione (quella che assegna tutte le decisioni all'alto) non è ambigua. Quando il potere è ceduto ai livelli più bassi, sono possibili diversi tipi di decentralizzazione: la verticale, l'orizzontale e la geografica.

I benefici della decentralizzazione alla comunicazione sono l'aumento dell'interazione e dell'efficacia, oltre l'aumento del tempo dedicato alla comunicazione quando si aumenta l'autonomia.

Negli ultimi anni, nuove forme organizzative sono state identificate e hanno ricevuto diverse denominazioni: "*network* dinamico" (Miles & Snow, 1986), "organizzazione postburocratica" (Heckscher, 1994) e "organizzazione virtuale" (Davidow & Malone, 1992).

Motivate dai cambiamenti socio-economici fondamentali, come l'evoluzione della cosiddetta "società della conoscenza" (Drucker, 1994), l'introduzione delle tecnologie dell'informazione e l'aumento nella competitività tra le imprese, queste nuove forme emerse sostituiscono le strutture organizzative più antiche. Le organizzazioni devono adattarsi al nuovo "ordine" e per questo, utilizzano le sue risorse più importanti: le conoscenze e *skills* dei loro membri.

Con la figura sotto è possibile ancora vedere l'impatto che la tecnologia ha prodotto sulla struttura e sui processi organizzativi, secondo Vaciago (2001):

Fig 1: il cambiamento dei processi organizzativi
Fonte: Ceccarelli Pims & Associati

Con la nuova organizzazione del lavoro e avendo il supporto delle nuove tecnologie, i dipendenti adesso possono contattare direttamente i suoi superiori con un semplice e-mail. Nuovi ruoli sono stati creati, altri ridefiniti. Questo significa l'aumento del potere e della responsabilità del singolo individuo: la percezione del suo valore all'organizzazione è più positiva (Tourish e Hargie, 2004). Le tecnologie informatiche anche contribuiscono all'elevazione del livello della prestazione, poiché la condivisione dell'informazione è automatica.

Le caratteristiche delle nuove forme organizzative secondo Poole (1999) sono:

- uso della tecnologia dell'informazione per integrare attraverso le funzioni organizzative e per coordinare distanze geografiche tra membri e unità;
- strutture organizzative flessibili e modulari che ne permettono una veloce riconfigurazione secondo la necessità di nuovi progetti, domande e problemi;
- organizzazione del lavoro basata sui team, che accentua l'autonomia e il *self-management*;
- gerarchia piana e fiducia nella coordinazione orizzontale tra unità e personali;
- uso di mercati intra e interorganizzativi per mediare delle transazioni come la contrattazione di personale.

Tra le nuove forme organizzative, i tipi più tradizionali sono *l'organizzazione di network*, "caratterizzati dall'integrazione attraverso confini formali di multipli tipi di importanti relazioni sociali" (Baker 1992:400), e l'*organizzazione virtuale*, che non ha un'esistenza fisica, bensì prende forma attraverso una rete di computer. Inoltre, ce ne sono tanti altri tipi che emergono e si modellano secondo le necessità organizzative: le reti globali di scambio "attivano e disattivano in modo selettivo individui, gruppi, regioni e persino paesi, a seconda della loro rilevanza, nel raggiungere gli obiettivi elaborati nella Rete, in un flusso inesorabile di decisioni strategiche" (Castells, 2002:3).

Le conseguenze delle nuove forme organizzative sono visibili:

- non c'è una catena di comando, bensì la rete (*network*): il potere e l'autorità sono distribuiti;

- si osserva un collegamento più intenso tra la struttura e la comunicazione: prima era vista come trasmissione d'informazione e adesso, incentiva anche la fiducia e la detenzione di conoscenza;
- la tecnologia dell'informazione ha reso la comunicazione un *commodity*, che può essere immagazzinato, operato, manipolato e trasferito;
- l'importanza dell'integrazione, cioè di avere dei processi fortemente integrati.

1.7.3 I networks e i gruppi di lavoro

La comunicazione nelle organizzazioni coinvolge la trasmissione d'informazione (il messaggio) tra le emittenti e i riceventi (fonti), utilizzando una varietà di mezzi (canali). Quest'informazione può trascorrere in modo orizzontale (tra livelli simili nel quadro organizzativo), verticale (dai dirigenti al personale al di sotto la gerarchia) oppure diagonale (dal personale al di sotto la gerarchia ai dirigenti, escludendo livelli intermedi) (Tourish e Hargie, 2004).

In questo contesto, i "*networks*" di comunicazione (o reti di comunicazione) sono i modelli di contatto tra i partner di comunicazione che sono creati con la trasmissione e scambio di messaggio attraverso il tempo e lo spazio (Monge e Contractor, 2001).

Possono assumere diversi formatti, che sono i *network* di contatto personale, i flussi di informazioni con e tra gruppi, le alleanze strategiche tra imprese e i *network* globale di organizzazioni, per citarne alcuni. La parola *network* vuol dire "persone che appartengono ad uno o più organizzazioni e a chi sono correlate uno o più rapporti di comunicazione, come ad esempio 'provvede informazione a', 'prende informazione di', e 'comunicasi con'" (Monge e Contractor, 2001).

Alla base dei *networks* si trovano le relazioni, che definiscono la natura della comunicazione tra le persone, gruppi e organizzazioni. Queste relazioni, designate anche "legami" (dall'inglese *linkages*), possono essere di tipi diversi. Badaracco (1991) suggerisce una divisione basata sui tipi di conoscenza che esistono alla base delle relazioni, che possono essere <u>migratorie</u> (conoscenza esplicita) o <u>incorporate</u> (conoscenza tacita). Nel primo caso, l'informazione può essere trasmessa facilmente da una parte all'altra e il tipo di legame stabilito è debole, mentre nel secondo, la trasmissione è resa difficile perché essa risiede in rapporti specializzati (legami forti) tra individui, gruppi e particolari norme, atteggiamenti, flussi di informazione e modi di prendere decisioni.

Un altro modo di distinguere i *networks* è suggerito da Eisenberg *et al.* (1985) e prende in considerazione il contenuto e il livello del legame. Il risultato sono tre forme di scambio: legame istituzionale, quando le informazioni sono scambiate tra organizzazioni senza il coinvolgimento personale degli attori; legame rappresentativo, quando il rapporto si svolge tra due rappresentanti delle organizzazioni; legame personale, quando un individuo di un'organizzazione scambia delle informazioni con un altro individuo di un'altra organizzazione senza il carattere privato.

Inoltre, gli studiosi di questa area ancora propongono la differenza tra i *network* formali e i *network* emergenti. I formali sono quelli *networks* imposti, obbligatori; sono i canali attraverso i quali le ordini sono trasmesse verso il basso e l'informazione è trasmessa verso l'alto (Weber, 1947). Gli emergenti, invece, sono quelli formati in modo informale e naturale, che propizia l'ambiente favorevole alla comunicazione e nuove idee. Sono effimeri nella loro formazione e manutenzione, poi si rompono e sono riformati secondo le nuove necessità.

Gli studi sulle strutture organizzative in rapporto con la comunicazione possono essere classificati in tre tradizioni: posizionale, tradizionale e culturale. Nella posizionale (Weber, 1947), la struttura organizzativa è vista come un modello di relazioni tra posizioni. I ruoli vengono associati alle posizioni e sono specificati comportamenti e relazioni obbligatorie alle persone che assumono questa posizione. La relazionale (Monge e Contractor, 2001), invece, attira l'attenzione nella comunicazione diretta che stabilisce e sostiene dei legami comunicativi: la struttura emergente connetta diverse persone e gruppi, indipendente del loro ruolo o posizione. Infine, la culturale esamina i simboli, significati e interpretazioni dei messaggi trasmesse attraverso i *networks* di comunicazione (Monge e Contractor, 2001).

1.7.4 Valutare l'efficacia della comunicazione

La comunicazione organizzativa, siccome è un processo all'interno delle organizzazioni, richiede la valutazione delle misure adottate per accertare la loro efficacia. Questo non è un compito facile, grazie alla varietà di attori e processi coinvolti, così come altri fattori che ne influiscono, come il contesto e la cultura organizzativa (Tourish e Hargie, 2004).

È importante misurare l'efficacia della comunicazione perché, come suggerisce Morley *et al.* (2002), le organizzazioni che sviluppano processi di comunicazione in modo

efficace sono più propensi a sviluppare un ambiente di lavoro positivo e essere efficace in raggiungere gli obiettivi organizzativi.

Un esempio è la comunicazione interna svolta tra i dipendenti e il *manager*. Ci sono dei parametri ai quali si può ricorrere per accertare se il processo si sta sviluppando in modo soddisfacente, che sono (O'Reilly e Pfeffer's, 2000):

- la necessità di adattare il flusso di informazione alle questioni chiavi;
- l'importanza della supervisione della comunicazione;
- l'importanza della comunicazione tra dipartimenti;
- il ruolo della partecipazione come un metodo di migliorare la coesione organizzativa;
- la comunicazione vista come la creazione dei gruppi di lavoro e atteggiamenti positivi dai dipendenti;
- mantenere la comunicazione faccia a faccia come metodo primordiale.

Paton e McCalman (2000) anche suggeriscono delle linee guide verso una comunicazione efficace:

- personalizzare il messaggio secondo il livello del ricevente perché esso sia compreso;
- aggiustare il tono del messaggio per non offendere;
- riconoscere che la comunicazione è un processo bi-direzionale e quindi richiede un feedback;
- praticare come si prega;
- usare il mezzo appropriato per garantire l'inserimento.

Tourish e Hargie (2004:237) riassumono le tappe fondamentali di un processo di misurazione della comunicazione:

- rilevare i livelli attuali di performance;
- disseminare i risultati ampiamente a tutti i livelli organizzativi;
- implementare un piano di azione con l'intenzione di correggere i punti deboli o inefficaci;
- accompagnare l'implementazione e osservare i risultati.

Ci sono diversi metodi che rendono possibile misurare la performance di comunicazione, e l'organizzazione deve scegliere quello che sia più adatto alla sua realtà. I più tradizionali e rilevanti sono (Tourish e Hargie, 2004:241):

- *surveys*: è il metodo di valutazione più utilizzato. Il questionario permette il controllo del focus della ricerca, un ampio campione da essere indagato e produce dei dati che possono essere utilizzati nel futuro per promuovere dei cambiamenti.
- interviste: un altro metodo abbastanza impiegato è quello dell'intervista strutturata. Permette un'esplorazione dettagliata dell'esperienza di comunicazione, e può far emergere dei dettagli che la *survey* può trascurare. È fatta in pochi numeri, non può essere anonima e è suscettibile all'accettabilità sociale delle risposte.
- focus group: sono dappertutto e di solito, vengono utilizzate per sviluppare degli *insights* a livello macro o micro. I partecipanti entrano in contatto uno con l'altro per condividere e sviluppare idee.

Quando la valutazione dell'organizzazione è concepita come un processo centrato nei lavoratori, ci sono due metodologie applicate, secondo Meyer (2002):

- etnometodologia: cerca di comprendere come i lavoratori costruiscono la loro interpretazione organizzativa attraverso l'interazione;
- analisi dei documenti: analisi di documenti scritti di diversi tipi.

Il risultato è diverso di quello ottenuto nei metodi precedenti, perché esso è un documento di carattere narrativo oppure un resoconto.

CAPITOLO SECONDO

COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA E INTERNET

In un contesto fortemente competitivo, risulta fondamentale per le organizzazioni che la comunicazione attraverso Internet con i suoi diversi attori sia gestita in modo professionale e efficace. Ciò contribuisce al rafforzamento dell'identità organizzativa, che permette di aumentare la fedeltà e soddisfazione degli utenti, il dinamismo nella comunicazione, il riconoscimento sul mercato, l'ottimizzazione dei processi interni, rafforzamento dell'immagine organizzativa e la centralizzazione dell'informazione organizzativa.

Di seguito, saranno presentate delle questioni importanti per capire meglio l'argomento della comunicazione organizzativa e Internet.

2.1 La Comunicazione Mediata dal Computer (CMC)

La Comunicazione Mediata dal Computer (dall'inglese *Computer Mediated Communication*) fa riferimento a quell'insieme di regole e artifici attraverso che gli utenti di Internet e altre tecnologie a base informatica hanno messo a punto per comunicare efficacemente tra loro. La CMC avviene quando un rapporto di comunicazione si svolge a distanza, utilizzando un computer e una rete telematica, e attraverso delle modalità sia grafiche che testuale (Crystal, 2001).

Il linguaggio della Rete ha delle caratteristiche particolari che nascono dall'inedita combinazione di possibilità e limiti messi a disposizione dal mezzo. Si parla di " Written Language" (secondo alcuni caratteristico solo delle *chat on-line*), una forma di linguaggio scritto che però cerca di trasporre le forme del "parlato" (Crystal, 2001).

Si possono distinguere due tipi di CMC: sincrona e asincrona. Nella prima, la comunicazione avviene in tempo reale come in un dialogo al telefono o in una conversazione faccia a faccia. Gli interlocutori sono presenti in rete nel medesimo istante. I mezzi tipici della CMC sincrona sono le videoconferenze, le Chat, l'Internet Phone, i servizi di Istant Messaging (IM). Nella seconda, invece, lo scambio di messaggi avviene in tempi diversi e gli interlocutori non devono essere connessi contemporaneamente. Tra i mezzi che presentano un tipo di CMC asincrona, vi sono: la posta elettronica; le mailing list e i newsgroup (Crystal, 2001).

Un altro ambito di studio della CMC riguarda la comunicazione visuale/testuale delle pagine *web* personali, dei siti Internet e dei giochi: il focus è messo sulla comunicazione multimediale, ipertestuale, interattiva e grafica.

Allo stesso tempo che la tecnologia porta delle facilità, anche presenta un gran potenziale per creare una 'distanza interpersonale' (O'Kane, Hargie e Tourish, 2004). La presenza sociale è intesa come la prominenza delle altre persone coinvolte in un'interazione e la conseguente prominenza delle relazioni interpersonali (Short *et al.*, 1976): quanto più si è consapevole della presenza dell'altro, più probabilmente questa relazione interpersonale sarà efficiente.

L'importanza della presenza sociale riflette la 'ricchezza del mezzo', ossia, la capacità di un canale di trasmettere informazioni in base alla (Suh,1999):

- disponibilità e velocità di feedback;
- abilità di comunicare diverse aspetti in modo simultaneo (voce e segnali non verbali);
- uso di linguaggio piuttosto che statistiche;
- abilità di trasmettere gli aspetti affettivi di un messaggio.

Quindi, la presenza sociale diminuisce quando pochi canali di comunicazione sono disponibili, vale a dire, c'è più probabilità di occorrere incertezze e ambiguità.

Una delle conseguenze più discusse della CMC è la riduzione del contatto faccia a faccia, che porterebbe ad una situazione d'isolamento degli individui. Paccagnella (2000) ne enumera qualche altre quando utilizzata nel contesto organizzativo:

- Si verifica un livellamento dei messaggi dei dipendenti e dei superiori, cioè non presentano delle differenze;
- Il mezzo più utilizzato per i dipendenti per rivolgersi ai loro superiori è la posta elettronica;
- L'assenza di un contatto faccia a faccia rende le persone più irresponsabili dietro il computer: acquisiscono una certa sicurezza di sé;
- Di conseguenza, le persone tendono a sopravvalutare la loro propria importanza.

2.2 La comunicazione organizzativa e la tecnologia

La comunicazione è al centro delle organizzazioni di successo, e per sostenere la loro posizione di dominio, la sfida è creare un sistema di comunicazione che sia efficiente

ed efficace (O'Kane, Hargie e Tourish, 2004). In questo contesto, la tecnologia emerge e ha un impatto evidente in diversi aspetti della vita organizzativa.

Intanto, la tecnologia non può essere vista come un miracolo che risolverà tutti i problemi dell'organizzazione, bensì deve adeguarsi al piano di comunicazione organizzativo già esistente.

L'uso della tecnologia nel processo di comunicazione è designato '*e-communication*': essa ha avuto origine con i *geeks* (individui che hanno abilità e interesse in computazione e programmazione in modo esagerato) e è diventata una parte vitale dell'infra-struttura comunicativa delle organizzazioni (O'Kane, Hargie e Tourish, 2004, 2004). Spesso, pratiche di comunicazione come l'interazione faccia a faccia vengono sostituite dalla posta elettronica come mezzo preferito allo scambio di informazione, e influenzano sia la comunicazione interna che esterna.

Foreman (1997) suggerisce che ci sono tre elementi fondamentali alla base del processo comunicativo, che sono l'atmosfera, il processo e il metodo. Per massimizzare l'impatto della tecnologia come un metodo di comunicazione, ci vuole creare sia l'ambiente favorevole che il processo adeguato ad una comunicazione efficace.

Per quanto riguarda l'adozione delle nuove tecnologie nelle organizzazioni, Flanagin (2000) sostiene che tre fattori ne influenzano: le caratteristiche organizzative, come l'età, dimensione e cultura; i benefici percepiti, dove l'organizzazione deve valutare le possibilità per assicurare che le sue aspettative saranno soddisfatte e le pressioni sociali, come l'immagine da sostenere di fronte ai suoi consumatori.

I due strumenti di *e-communication* più diffusi sono Internet e e-mail, che saranno spiegati più in dettaglio.

2.2.1 Internet

Internet è un sistema di computer in rete, che ha avuto inizio verso gli anni sessanta con l'intuito di promuovere la condivisione di super-computers tra ricercatori negli Stati Uniti. Da allora, essa è diventata il *World Wide Web* (www), una sorgente d'informazione praticamente indispensabile nel contesto globale (O'Kane, Hargie e Tourish, 2004).

Il *World Wide Web* (www) permette la coesistenza pacifica di interessi e culture varie; è una "rete flessibile di reti all'interno di Internet dove istituzioni, imprese, associazioni e singoli individui creano i propri siti, sulla cui base qualsiasi persona con accesso a Internet ha la possibilità di produrre la propria home page (…)" (Castells, 2002:408).

Il mondo è aperto alle organizzazioni che utilizzano Internet come uno strumento per addentrare il mercato globale. All'inizio, esso era uno strumento opzionale che poteva aiutare a creare qualche vantaggio competitivo. Oggi invece, Internet è ormai un'aspettativa data per scontata e non più un differenziale (O'Kane, Hargie e Tourish, 2004).

2.2.2 Sito web

Di solito, l'informazione che viene presentata nel world *World Wide Web* è organizzata in forma di un sito *web*, che è un insieme di pagine *web*, ossia una struttura ipertestuale di documenti accessibili attraverso un browser tramite *World Wide Web* su rete Internet.

Esso permette che l'organizzazione decida quali messaggi vuole distribuire a quale categoria di utenza, in un rapporto diretto con loro senza dover passare dai mezzi intermedi come i giornalisti. L'informazione avviene in tempo reale e quindi può essere abbastanza accurata.

Sullivan (1999) suggerisce che la creazione dell'immagine organizzativa è la principale funzione di un sito *web* e quindi, il suo design e presentazione grafica sono importanti. Hine (2001) sostiene, infatti, che attraverso l'osservazione dei siti *web* è possibile analizzare la performance di un'organizzazione.

Il sito *web* di un'organizzazione dovrebbe essere di facile navigazione, provvedere delle informazioni rilevanti e rappresentare l'immagine della compania (Hargie e Tourish, 2004). Intanto, quelli che si occupano della comunicazione devono essere consapevoli che Internet ha un linguaggio proprio e caratteristiche uniche come mezzo (grazie alla sua multimedialità e interattività) e quindi, richiede un'attenzione speciale, con contenuto e immagini fatte *ad hoc*.

Leichty e Esrock (2002) enumerano tre formati principali che un sito *web* può assumere:

- <u>statico</u>: comunicazione di tipo *one-way* con messaggi fissi; è l'equivalente di un brochure promozionale, e di solito le organizzazioni piccole adottano questo formato con l'intuito di avere presenza *web*.
- <u>broadcast</u>: ancora di tipo *one-way*, però il contenuto è sempre aggiornato. L'utente può navigare nelle sue aree d'interesse attraverso i *hiperlinks*.
- <u>interattivo</u>: comunicazione di tipo *two-ways*, rivolto a categorie di utenze che vogliono interagire con l'organizzazione.

Quando un sito *web* è pianificato e creato, l'organizzazione deve avere in mente tre fattori indispensabili al suo successo (O'Kane, Hargie e Tourish, 2004): l'utenza (che può essere designata in diverse maniere secondo i loro bisogni e profili), le risorse (devono essere disponibili per affrontare le difficoltà emerse nella gestione) e il prodotto (la comodità di comprarlo *on-line*).

Sulle questioni dell'utenza e della realizzazione di un sito *web* se ne parlerà di seguito in modo approfondito.

2.2.3 E-marketing

L'e-marketing, anche designato *web* marketing, si riferisce al coordinamento di campagne e strategie di comunicazione rivolte alle media *on-line.* Le tendenze in comunicazione organizzativa via Internet puntano verso il rapporto con il cliente e il marketing diretto.

Per essere in contatto con le utenze, le organizzazioni devono costruire il loro profilo, basato non soltanto sui loro aspetti anagrafici ma soprattutto sugli aspetti psicologici e emozionali (O'Kane, Hargie e Tourish, 2004). Questo profilo può essere tracciato analizzando il percorso di compra di un utente quando esso naviga nel sito della compagnia, ad esempio.

Con le tecnologie oggi disponibili alla portata di mano, è possibile sviluppare dei siti personalizzati, con informazioni e caratteristiche *ad hoc* ad ogni profilo di utenza secondo loro preferenze, aumentando così il suo potenziale e efficacia.

La differenza fondamentale tra Internet e gli altri canali di comunicazione è che l'utente deve fare il primo passo. Perciò, è importante alle organizzazioni sviluppare dei rapporti con le loro utenze, attraverso modi diversi come contatto regolare attraverso e-mail (*newsletter*), risposte immediate ad un *feedback* ricevuto e la provvisione di un contatto personale sempre nei casi in cui si avrà bisogno.

2.2.4 Intranet ed extranet

Intranet ed extranet sono due tipi di strumenti di comunicazione via Internet. Secondo Paparella e Torre (1999), Intranet è un sistema informativo basato sulla stessa tecnologia d'Internet, ma che è intenzionalmente limitato nella sua diffusione geografica all'interno dei confini di un'azienda. Extranet, invece, sono le applicazioni che mettono in comunicazione la Intranet aziendale con una varietà di pubblici esterni.

Il loro vantaggio è l'aumento di collaborazione tra i dipendenti (tra dipendenti e stakeholders nel caso di Extranet), perché pianifica la struttura organizzativa e introduce la connettività '*any-to-any*', ossia la comunicazione non affronta gerarchia e può essere sviluppata tra chiunque (O'Kane, Hargie e Tourish, 2004).

2.2.5 E-mail

Senz'altro, e-mail o posta elettronica è stata la rivoluzione più importante che ha portato Internet. Il suo vantaggio è la possibilità di trasmettere dei messaggi e documenti istantanei in tutto il mondo tra persone nello stesso cerchio privato (O'Kane, Hargie e Tourish, 2004). È lo strumento principale nelle organizzazioni per svolgere la comunicazione, superando il telefono e addirittura il documento scritto.

La posta elettronica ha delle particolarità che lo caratterizzano (O'Kane, Hargie e Tourish, 2004):

- la sua natura asincrona permette che essa sia svolta in tempi diversi tra due o più persone;
- la sua natura informale può rendere problemi come conflitti e incomprensioni;
- nel contesto organizzativo, le persone devono avere cura con il linguaggio perché esso sia appropriato.

2.2.6 Il concetto d'utenza e i suoi fabbisogni

La scelta del mezzo è correlata all'utenza alla quale si vuole comunicare. È importante che l'impresa riesca a valutare il suo pubblico attuale e quel potenziale per poter scegliere quale livello tecnologico dovrebbe impiegare nei suoi progetti (Hargie e Tourish, 2004).

Quando si parla d'Internet e nuove media di comunicazione organizzativa, per forza si deve parlare di categorie di utenza, che sono le persone alle quale un messaggio è destinato nel processo comunicativo. Come spiega McQuail, il concetto d'utenza ha subito dei cambiati nel tempo: "nei primordi della comunicazione di massa, il concetto di utenza aveva a che fare con il reale o immaginato destinatario dei messaggi, alla fine di un processo lineare di trasmissione d'informazione. Questa versione è stata gradualmente sostituita da una visione in cui il destionario è più o meno attivo, resistente a influenze e guidato dalle sue proprie concezioni, secondo il suo particolare contesto socio-culturale" (McQuail, cit. in Lull: 2000, 97).

Il concetto di utenza è antico, nasce con l'apparizione del radio e il concetto di mass medium; sempre più, soprattutto con gli avvenimenti tecnologici degli ultimi anni, il rapporto tra gli utenti e i sorgenti è diventato complesso, influenzando il modo di vivere e pensare delle persone e della società in generale.

Di solito, quando si vuole studiare l'utenza, i ricercatori mettono in luce le sue categorie, che sono gruppi statistici di membri dell'utenza, che rispondono alla domanda: quanto di questo o quello è consumato per chi? (Lull, 2000: 98)

Un aspetto ritenuto fondamentale ad essere rilevato quando si studia l'utenza è cercare di capire quali sono le sue necessità e bisogni comunicativi. I fabbisogni dell'utente sono il punto di partenza nell'analisi del processo di comunicazione. Intanto, il concetto di fabbisogno non è facilmente spiegabile perché essi non sono facilmente osservabili; una gran sorta di psicologi cerca di spiegarlo, attraverso diversi approcci dentro della psicologia.

Uno di questi, Abraham Maslow, negli anni 50 dimostra una preoccupazione con i fabbisogni delle persone, e di conseguenza crea la "piramide di Maslow", nella quale stabilisce la gerarchia dei bisogni umani: anzitutto essi sono di tipo fisiologico, poi ci sono i bisogni di salvezza, appartenenza, stima e realizzazione di sé.

Gli aspetti fisiologici sicuramente determinano gran parte dei bisogni delle persone, intanto il modo come loro saranno soddisfatti hanno a che fare soprattutto con la cultura e contesto in cui l'individuo è inserito: "i bisogni sono influenzati dalla cultura non soltanto nel modo in cui sono stati emersi, ma anche nel modo in cui sono soddisfatti" (Lull, 2000:103). Dunque, è possibile affermare che i bisogni sono costruiti socialmente e che possono essere addirittura manipolati, come sostiene Marcuse (1964) quando afferma che il mercato cerca di persuadere gli individui a credere in falsi bisogni anziché nei veri bisogni.

Di solito, i fabbisogni sono accoppiati ad un metodo che è un mezzo per soddisfarlo. Più in dettaglio, metodi sono i piani cognitivi e attività intraprese dagli individui (in modo inconscio) per raggiungere degli obiettivi per gratificare le necessità (Lull, 2000:104). In questo modo, gli individui costruiscono i suoi propri metodi e di conseguenza, utilizzano i mezzi con diverse finalità; ad esempio, le persone hanno il bisogno di parlare tra loro. Il fabbisogno è 'parlare', però i metodi ad essere adottato per parlare possono essere parecchi: telefono, contatto faccia a faccia, computer.

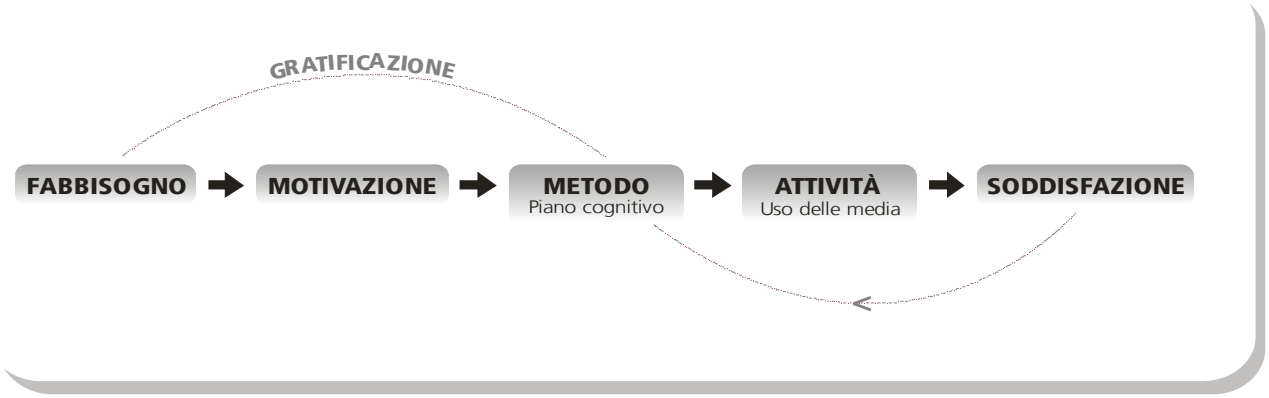

Fig.2: Modello di soddisfazione dei metodi e gratificazione dei fabbisogni
Fonte: (Lull, 2000:108)

Il modello sopra rende evidente che è possibile che un metodo soltanto non sia efficace, e quindi l'individuo abbia bisogno di combinarne due o più per avere successo. Perciò, la gratificazione delle necessità occorre in due tappe: nella prima, le attività devono soddisfare i requisiti del metodo, e in modo successivo, esso è capace di gratificare i fabbisogni.

Come esempio pratico in questo studio di caso, si può prendere in considerazione una categoria di utenza (studenti) e il loro fabbisogno di stima di sé nella vita accademica. Per gratificarlo, ce ne sono tanti metodi diversi ad essere adottati, come fare i compiti, essere riconosciuti dagli altri come bravi studenti, avere buon voti negli esami. Uno di questi metodi, ad esempio far i compiti, può essere soddisfatto attraverso diverse attività e uso delle media, come utilizzare Internet per far ricerca e per scaricare il compito dal sito dell'università, risorse di audio e video per complementare l'argomento studiato e così via.

Oltre ai fabbisogni, gli individui possono anche voler soddisfare delle necessità più immediate, che non centrano con l'essere della persona e che non sono vere necessità, bensì desideri. Intanto, entrambi i concetti (fabbisogni e desideri) si trovano alla base motivazionale delle attività umane (Lull, 2000:110).

<u>- L'utenza di massa</u>

Oltre al livello d'utenza individuale considerato fino adesso, ce n'è un altro altrettanto importante da tenere in considerazione: l'utenza di massa, ossia gruppi di persone che hanno qualcosa in comune, di solito abitudini e comportamenti in relazione ad una certa media. Il termine massa (dall'inglese *mass*) è aggiunto al termine *media* quando essa è capace di raggiungere una grande quantità di utenti, attraversando grandi distanze.

Il problema posto dai sociologi rispetto i *mass media* è che, secondo loro, gli utenti tendono ad essere valutati soltanto come una parte in più di un gruppo, mentre le caratteristiche e differenze individuali sono trascurate; in questa situazione gli individui sono statistiche, cioè numeri vendibili e comprabili (Lull, 2000:113).

Da un'altra parte, ci sono dei ricercatori che affermano che la collettività rinforza la massa, anziché renderla superficiale; le istituzioni hanno l'obbligo di rispondere a molteplici voci, mentre a volte questo non succede quando le voci sono individuali (Webster e Phalen, 1997). In ogni caso, l'aspetto che non può essere trascurato è che l'utenza, sia individuale che collettiva, è un punto chiave nel processo di comunicazione.

- Utenza & tecnologia

Studi realizzati nelle ultime decadi puntano alla stessa conclusione: le persone tendono a utilizzare e interagire con le media e con la tecnologia secondo il perseguimento dei loro interessi; intanto, l'utenza non ha libertà piena d'azione: è sempre influenzata dai mezzi di comunicazione stessi (Lull, 2000:121).

Con l'avvenimento della tecnologia, il profilo dell'utenza ha cambiato. Fattori socio-culturali sono sempre più tenuti in considerazione, in un modo meno prevedibile. Inoltre, la rapida diffusione della tecnologia ha creato dei nuovi canali di comunicazione, mettendo in luce la distinzione tra "*old media*" e "*new media*" (Webster e Phalen, 1997). Come sostiene Sabbah (1985):

> In breve, i nuovi media determinano una audience segmentata, differenziata, che sebbene numericamente consistente, non è più una audience di massa in termini di simultaneità e uniformità del messaggio che riceve. I nuovi media non sono più mass media nel senso tradizionale, che inviamo un numero limitato di messaggi a un pubblico di massa omogeneo. A causa della molteplicità di messaggi e fonti, il pubblico stesso diventa più selettivo. Il pubblico oggetto di target tende a scegliere i propri messaggi, approfondendo la segmentazione e migliorando la relazione individuale tra emittente e ricevente.

L'*old media* è uniforme, composta di un numero limitato di mezzi, con un orario e luogo prestabiliti perché l'utente possa utilizzarli, mentre la *new media* si caratterizza di una pluralità di canali di comunicazione, in cui l'utente decide quando e dove vuoi interagire; se aumenta il numero de canali, aumenta la quantità di contenuto disponibile; aumentando il contenuto, cresce anche la quantità di utenti; quanto più utenti, più segmentato diventa il processo di comunicazione.

Le possibilità di oggi sono parecchi, e quindi la frammentazione dell'utenza è inevitabile: emergono i nicchi con domande proprie (Lull, 2000: 123); secondo Reimer (cit.

in Lull, 2000:125), “le categorie di utenze hanno la tendenza a interagire più con i loro generi preferiti anziché altri generi”.

Per quanto riguarda la comunicazione via Internet, si nota una tendenza a sviluppare soprattutto i portali d’informazione secondo il profilo socio-culturale degli individui, rinforzando così il potere individuale (l’individuo accede il contenuto personalizzato secondo le sue preferenze). Il problema che emerge, secondo McQuail (cit. in Lull, 2000:126) è lo squilibrio tra il potere degli utenti e dei mezzi di comunicazione, essendo i primi privilegiati; la preoccupazione è mirata all’individuo, trascurando la forza esistente nella collettività.

2.2.7 La realizzazione di un sito web

Hine (2001) sostiene che per comprendere l’identità di un’organizzazione, è importante anche studiare le pratiche degli individui che sono responsabili della creazione e gestione dei siti *web*. Quindi, è importante cercare di capire quale sarebbe la procedura standard proposta dai teorici per lo sviluppo di un sito.

Quando un’organizzazione decide di introdurre delle nuove tecnologie mirando lo sviluppo della comunicazione organizzativa, deve essere attenta alle questioni che ne derivano (O’Kane, Hargie e Tourish, 2004):

- costi: di solito, quando si decide introdurre delle tecnologie la riduzione di costi è il motivo principale, poiché la *e-communication* offre dei benefici come la riduzione dei costi di transazione. Inoltre, permette la riduzione della rete di fornitori perché ottimizza i processi. Non si può trascurare intanto che, al di là dei costi di investimenti per adottare le tecnologia, l’organizzazione deve ancora investire su training del personale, supporto e manutenzione dei servizi.
- tempo: la posta elettronica riduce il tempo di trasferimento di messaggi, sia interni che esterni, al di là di essere un sorgente di informazione rapida. Intanto, il suo uso deve essere monitorato per evitare sprechi di tempo e caduta della produttività.
- flusso d’informazione: la posta elettronica ottimizza il flusso d’informazione tra sedi di imprese, poiché riduce delle distanze geografiche tra di loro. Un altro vantaggio è la facilità e rapidità con cui si può scambiare o aggiornare un documento quando si ha Internet.

- le fasi del progetto di un sito *web*

Un progetto di un sito *web* prevede tre fasi, che sono la sua progettazione (definizione di strategie e ideazione di tutti gli aspetti tenuti rilevanti), la sua realizzazione pratica (affidata alle persone competenti) e la sua manutenzione (aggiornamenti e valutazione) (Vaciago, 2001).

- la progettazione

Nella fase di progettazione, è fondamentale definire innanzitutto gli obiettivi, cioè le aspettative rispetto il sito: è opportuno anche osservare le possibilità offerte dal mezzo Internet e le azioni dei concorrenti. Un altro fattore altrettanto importante è il coinvolgimento del personale aziendale, soprattutto i quadri responsabili delle decisioni ritenute strategiche. Nel momento successivo, si deve pensare a chi il sito sarà rivolto (l'utenza): sia il profilo anagrafico che psicologico sono importanti (Vaciago, 2001).

In conformità a queste informazioni, sono prese le decisioni che riguardano il *layout* del sito, ossia la sua presentazione visuale verso i consumatori, e la scelta del gruppo di lavoro: l'attività di realizzazione del sito *web* sarà assegnata ad un'azienda esterna o un gruppo all'interno dell'organizzazione sarà il responsabile di farlo andare? Questa decisione dipende di ogni impresa, dalla combinazione dei suoi fattori economici-organizzativi (Vaciago, 2001).

- la realizzazione

La realizzazione del sito *web* è la tappa in cui la pianificazione e le strategie decise nella fase precedente vengono messe in pratica. Dunque, ci sono un'infinità di decisioni di carattere tecnico che devono essere prese: la scelta della piattaforma adatta per ospitare le pagine, l'affidamento del sito ad un server interno o esterno, la registrazione del dominio, la creazione in sé del sito attraverso strumenti informatici e la sua promozione quando esso verrà pubblicato (Vaciago, 2001).

In specifico per quanto riguarda la creazione del sito, l'organizzazione deve pensare nella sua struttura, che di solito sarà 'ad albero' (pagina iniziale – *home* – dalla quale si originano tutte le altre)(Vaciago, 2001) e ai contenuti (elaborare dei testi più 'leggeri' e facile da leggere). Questioni come l'usabilità e navigabilità devono essere prese in considerazione.

- la manutenzione

Quando il sito è ormai *on-line*, è importante rilevare la sua efficacia, ossia se "l'investimento effettuato porta ai risultati voluti" (Vaciago, 2001). Gli errori che emergeranno dalla valutazione possono e devono essere corretti nel tempo più breve possibile.

O'Kane, Hargie e Tourish (2004) enfatizzano l'importanza di monitorare l'accessibilità, utilità e potenziale di feedback di un sito *web*. Diversi ricercatori hanno sviluppato dei metodi di valutazione dei siti *web*: Murgolo-Poore *et al*. (2002) hanno creato una scala di quindici punti, basato su un *check list*, per misurare l'efficacia delle intranet organizzative. Cox e Dale (2002) hanno proposto uno strumento di misurazione con la quale i designers potevano valutare la qualità dei siti *web*.

L'organizzazione deve avere la preoccupazione di fornire il feedback agli utenti, sia rispondendo le richieste che arrivano via mail, sia mantenendo il sito sempre aggiornato. Oggi, con le tecnologie informatiche disponibili, è possibile conoscere il profilo dell'utente analizzando il suo percorso di navigazione nel sito. Queste informazioni, ottenuto ad esempio con l'analisi dei *hits* o dei *cookies* del server, possono essere utilizzate nel futuro in modo strategico per perfezionare e personalizzare il sito secondo il profilo degli utenti (Vaciago, 2001).

Con l'introduzione della tecnologia delle informazioni nell'ambito organizzativo, sono stati creati altri meccanismi per valutare la comunicazione svolta, sia all'interno che all'esterno.

2.3 Le università come organizzazioni

Chiudendo questo primo accenno teorico, è opportuno fare una breve parentesi sulle università, organizzazioni prese in considerazione in questo lavoro. Esse possono essere considerate una forma particolare di organizzazioni. In termini organizzativi, secondo Perkins (1973), le università sono una delle più complesse strutture della società moderna. È complessa perché la sua struttura formale non riguarda né potere reale, né responsabilità.

Per quanto riguarda l'organizzazione di un'università, essa può essere descritta in termini semplici: un quadro di amministratori che ricevono una lettera dello Stato, puntano un presidente per amministrare e approvano una facoltà per insegnare e selezionare degli studenti per apprendere. Il quadro, la facoltà, l'amministrazione e gli studenti insieme

formano la comunità accademica che ha alle spalle tre funzioni principali: insegnare, fare ricerca e fornire dei servizi pubblici (Perkins, 1973).

L'università è stata creata, quando la ricerca della conoscenza è trasferita dalle chiese e monasteri alle istituzioni secolari. Fin dall'inizio, è stato stabilito che l'università dovrebbe promuovere un delicato equilibrio fra dipendenza e indipendenza con la società (Perkins, 1973).

Ai giorni d'oggi, le università hanno cambiato: sono passate da semplici istituti per insegnare e apprendere negli anni 60 ad una enfasi messa *sull'e-learning* e ad approcci metodologici e sistemici per l'insegnamento dei docenti. Un altro punto importante è la ricerca accademica, che adesso è vista come un'attività essenziale nella connessione con l'ambiente socio- economico (Krucken e Meier, 2006).

2.4 Organizzazioni a confronto: università versus *imprese*

Besse (1973) ritiene opportuno fare un paragone tra un'università e una impresa, anche se non è un compito facile grazie alle diverse varietà che esistono tra di loro. Il primo punto che egli ha preso in considerazione è la strutturazione dell'autorità per gestire questi due tipi di organizzazione. L'impresa ha un netto vantaggio sull'università: la chiara definizione di un gruppo di interessi comuni e che hanno un potere su di essa, i *share-owners*. Essi standardizzano le procedure, selezionano un quadro di direttori che hanno il compito di realizzare la missione organizzativa (quella del profitto) attraverso processi prestabiliti e canali di autorità. Una missione unica richiede un'unità di azione, che richiede un ben definito processo di presa di decisione di tipo gerarchico.

Nelle università, invece, non c'è un gruppo di persone che corrisponde agli *share-owners*; vale a dire che non esiste un gruppo centrale al quale sia assegnata l'autorità, ma intanto ci sono comunque delle sorgenti di autorità. Di solito, questa autorità è frammentata e i criteri di selezione degli amministratori sono parecchi, a volte personali e non professionali. Il risultato è che non c'è una mancanza di autorità soltanto nell'orientamento e controllo delle attività accademica, ma anche c'è una mancanza di unità nell'attività accademica stessa.

Il problema di avere una struttura di autorità condivisa è che l'università diventa meno "accountable", cioè è più difficile avere dei criteri precisi per misurare la sua efficacia e perfomance. Forse l'attività più misurabile sia quella della ricerca, ma proprio così si verifica una debolezza poiché essa è rivolta ai risultati piuttosto che ai costi.

Un altro fattore che rende l'università diversa di una impresa riguarda la selezione, sviluppo e motivazione del personale, soprattutto per quanto riguarda la scelta del presidente (Besse, 1973). Nell'impresa, il metodo più tradizionale adoperato per questo tipo di scelta è la progressione della professionalità delle persone in un ranking, in rapporto ad una carriera a lungo termine; nelle università, invece, di solito il presidente è un docente la cui carriera si sviluppa all'interno dell'ambiente accademico, anche se gli obiettivi generali in questo tipo di carriera sono quelli di insegnare e fare ricerca piuttosto che amministrare.

Altre differenze sono:

- il fatto che nell'ambiente accademico c'è un livello molto più alto di intellettuali rispetto a quello nelle imprese;
- in termini di carriera, l'università non può offrire la stessa possibilità di crescita al suo personale come capita nelle imprese;
- le motivazioni ai due tipi di talento, quello accademico e quello corporativo, sono diverse: nel primo la persona è attratta ai modelli di libertà e lavoro non regolato che caratterizzano il ruolo di professore, mentre nella seconda l'attrazione è dovuta ad un pieno riconoscimento del controllo, regolamentazione e orientazione ad una performance di successo (Besse, 1973)

Ancora, ci sono tre differenze importanti tra le università e le imprese. Una riguarda la dimensione dell'istituzione: quanto più grande l'impresa, minore sarà il costo del prodotto finale e quindi, la crescita è incoraggiata. Questo fattore non si applica alle università, la cui crescita non significa la diminuzione dei costi.

L'altra differenza è il prezzo finale del prodotto o servizio. In un mercato libero, l'impresa che ha il miglior prezzo finale di solito vince, ma l'università non può tassare lo studente per coprire tutte le spese dei suoi studi (Besse, 1973). Lo studente può scegliere dei servizi sussidiati, mentre lo stesso non accade nel mercato. Infine, l'ultima differenza sarebbe la gestione degli studenti: come trattarli, poiché non sono né dipendenti (non ricevono uno stipendio dall'università per studiare) né consumatori (sono anzi, in un certo modo, il prodotto dell'università)? (Besse, 1973).

CAPITOLO TERZO

DISEGNO DELLA RICERCA

Il problema centrale di questo lavoro riguarda **lo studio dei processi di comunicazione organizzativa realizzata via Internet,** con l'intuito di capire come si svolge il processo di creazione, sviluppo e manutenzione di portali *web*, avendo come riferimento l'ambiente organizzativo delle università.

Il suo svolgimento è stato diviso in due parti: nella prima, cosiddetta riferimento teorico, si è cercato di individuare le principali teorie rispetto le organizzazioni, la comunicazione organizzativa e Internet. In seguito, nella seconda parte dell'elaborato (quella pratica), è stata svolta una ricerca qualitativa sul campo con l'intuito di realizzare uno studio di caso sui processi di comunicazione organizzativa via Internet nelle università. I riferimenti sono i siti *web* di due di esse: SUNY Binghamton, in New York, Stati Uniti, e Università degli Studi di Trento, in Trento, Italia.

La *ricerca empirica* a questo punto è importante perché cerca di verificare la coerenza tra le teorie di comunicazione organizzativa proposte e la realtà pratica. L'idea di avviarla è dovuta alla difficoltà in trovare delle bibliografie che si riferiscano o si occupino, in modo specifico, al processo di comunicazione che c'è dietro ai siti *web* delle università. Infatti, questo tipo di organizzazione presenta un profilo particolare che la distingue delle altre, come ad esempio la sua finalità, che non è il profitto e la quantità di informazione da trasmettere, tenendo in considerazione la sfida che costituisce un vasto numero di categoria di utenti.

La tematica della comunicazione organizzativa è abbastanza ampia, però il livello al quale si intendeva studiare era molto specifico. Analizzare il processo di creazione, sviluppo e manutenzione di portali *web* è un compito complesso: si deve capire com'è la struttura organizzativa che c'è dietro, il modo come gli attori interagiscono per svolgere il loro lavoro, comprendere le motivazioni e ispirazioni del *designer* quando essi creano la presentazione visiva (*layout*) del sito, vedere in pratica come l'organizzazione progetta la sua immagine organizzativa attraverso il suo portale, per citare alcuni punti chiavi dell'analisi pretesa.

Insomma, trovarne qualche teoria era un lavoro difficile, quando no impossibile grazie all'inesistenza di riferimenti bibliografici. Dunque, si è deciso di fare una ricerca sul campo e verificare *in loco* gli aspetti ritenuti più importanti rispetto la comunicazione organizzativa attraverso Internet nelle università per poi costruirne una teoria.

3.1 *La ricerca qualitativa e il paradigma costruttivista*

Innanzitutto, si è dovuto scegliere il tipo di ricerca ad essere adottato, e il tipo più adatto al risultato voluto era la ricerca qualitativa. Come affermano Tagliaventi e Macrì (2000), "il presupposto della ricerca qualitativa nelle organizzazioni è, infatti, che esista una realtà oggettiva in attesa di essere svelata e quindi descritta da leggi generali".

La teoria e i paradigmi proposti per lo studio della comunicazione organizzativa sono parecchi. Così, è possibile definirla in diversi modi, secondo il paradigma di riferimento scelto; Burrell e Morgan (1979) hanno proposto 4 paradigmi teorici per lo studio delle organizzazioni, che sono il funzionalismo, interpretativismo, umanismo radicale e strutturalismo radicale. Alla base di questa ricerca si trova il paradigma dell'interpretativismo, designato anche costruttivista, il quale concerne la coscienza individuale e soggettività, e la "comprensione del mondo com'esso è, per capire la natura fondamentale del mondo sociale al livello delle esperienze soggettive" (Tourish, 2004:13).

Secondo questo paradigma, "l'oggetto di studio delle scienze sociali sarebbe non un fatto, dotato di una sorta di realtà propria, (…)bensì una realtà costruita, relativa, consapevolemente assunta da una prospettiva, dunque non distinta dal ricercatore stesso" (Agnoli, 2004). Il primo punto importante da distaccare è proprio questo: l'interazione tra l'oggetto di studio e il ricercatore è la base del processo conoscitivo e perciò deve avere empatia perché sia sviluppata in modo soddisfacente (Corbetta, 1999).

L'assunzione ontologica di questo paradigma è che le "persone non possono essere comprese al di fuori del contesto delle loro attuali relazioni con altre persone o separate dalla loro connessione con il mondo" (Tagliaventi e Macrì, 2000). Ossia, la comprensione è risultato di "un'osservazione di insieme – cioè non frammentabile – dei fenomeni sociali e della loro specifica dinamica. Ogni contesto sociale è infatti unico e varia(…)" (*ibid*). La sua premessa epistemologica è che il ricercatore deve cercare di comprendere il fenomeno studiato, piuttosto che spiegarlo o prevederlo.

Al contrario dei paradigmi positivista e postpositivista, in quel costruttivista non esiste nessuna ipotesi teorica; il ruolo del ricercatore è entrare nel contesto sociale per comprendere il senso ad esso attribuito dagli attori che lì interagiscono (*ibid*). Corbetta (1999) spiega che l'assenza di ipotesi non è una scelta del ricercatore, ma è una componente inerente del paradigma interpretativo, che ha come filo conduttore l'essenza induttiva, evitando il condizionamento teorico iniziale.

La ricerca interpretativa richiede l'uso di metodi di tipo *qualitativo* per ottenere i dati desiderati, proprio perché essi permettono una maggiore e più accurata comprensione dei

fenomeni studiati. Il compito d'indagine sarebbe la ricerca del significato dell'oggetto di studio, sostenendo un'attività di interpretazione piuttosto che di misurazione, come avviene nella ricerca quantitativa. Corbetta (1999) descrive la relazione fra teoria e ricerca come "aperta, interattiva… una geometria circolare che dalla teoria parte e alla teoria ritorna". Il risultato finale non deve avere la pretesa di generalizzazione, bensì di tipizzazione, ossia fare una "sintesi caratteristica delle proprietà dell'oggetto che lo rendono un esemplare rappresentativo di una classe" (Agnoli, 2004).

Le tecniche di ricerca qualitativa non sono ben distinte tra loro, sia dal punto di vista concettuale che terminologico o applicativo (Corbetta, 1999). Perciò, è normale che nel corso della ricerca, due o più metodi si sovrappongano: il confine tra uno e l'altro è abbastanza sfumato.

Come esempi di tecniche, si può citare: l'osservazione, le interviste etnografiche, i focus groups, l'analisi delle conversazioni, le storie di vita (*life histories*), la *Critical Incidence Technique*, l'*attributional coding*, l'analisi dei documenti e il racconto di storie (*story telling*) (Tagliaventi e Macrì, 2000). Corbetta (1999) ne suggerisce la divisione in tre grandi gruppi, che sono l'osservazione diretta, le interviste in profondità e l'uso dei documenti.

3.2 Il metodo della Grounded Theory

Avendo scelto la ricerca qualitativa come metodo principale ad operare, il passo successivo era quello di trovare le metodologie e tecniche più adatte per studiare il problema rilevato.

Si è deciso di adottare la metodologia della *Grounded Theory*, che in linee generali è un metodo di ricerca qualitativo di una teoria costruita "sul campo", in un contesto sociale esaminato (Glaser, Strauss, 1967). Secondo Corbetta (1999), la *Grounded Theory* sostiene che "concetti e ipotesi non devono precedere la rilevazione in quanto la teoria è 'radicata' nella realtà osservata e compito del ricercatore è quello di scoprirla".

Essa è stata scelta perché come affermano Strauss, Corbin (1990), in una prospettiva costruttivista i ricercatori utilizzano, come orientamento per le loro ricerche, problemi di vita reale che emergono dalla loro esperienza personale. In più, questo metodo permette la generazione di una teoria in base ai dati raccolti in campo, la cui validità si applica soltanto a quel particolare contesto di riferimento.

Come già accennato in precedenza, è importante tener presente che la *Grounded Theory* è un metodo di tipo induttivo: partendo dall'osservazione di casi particolari si arriva

allo stabilimento di ipotesi di carattere generale, ossia la teoria è un prodotto *a posteriori* al lavoro di raccolta di dati. Essendo un metodo empirista, la conoscenza si fonda esclusivamente sulla esperienza. Strati afferma: "l'induzione è la via per cui si conosce a partire dalla realtà studiata, la teoria deriva dai dati della ricerca, la costruzione teorica emerge dalla base empirica" (1997:129).

La *Grounded Theory* è un processo di analisi strutturato per passare dalla descrizione dei fenomeni alla loro interpretazione: in sintesi, si passa dal descrivere al spiegare attraverso l'uso di categorie e di tecniche di *coding*, potendo i fenomeni essere ricondotti a categorie analitiche comuni. Inoltre, il metodo prevede tre fasi distinte tra loro, come si spiegherà di seguito.

Il processo di costruzione della teoria si inizia con il lavoro sul campo, in cui il ricercatore interagisce con gli oggetti di studio: è la premessa "per il processo di comprensione di quella realtà sociale che prende forma, appunto, proprio dalla relazione tra 'quel' ricercatore e 'quei' soggetti di studio"(Tagliaventi e Macrì, 2000:62). Per raccogliere i dati, il ricercatore fa degli appunti brevi (*field notes*) rispetto la realtà osservata e poi deve entrare nel dettaglio, cioè cerca di trascriverli in modo approfondito. I testi risultanti sono elaborati, analizzati e codificati, in un processo sviluppato in tre fasi (Tagliaventi e Macrì, 2000):

1. la **codifica aperta** (*open coding*): corrisponde alla fase iniziale. In base ai dati raccolti, si deve selezionare e nominare le categorie esistenti. Di seguito, si deve identificare, etichettare, categorizzare e collegare le variabili del fenomeno secondo la loro somiglianza. Il testo deve sempre essere il riferimento, essendo un dovere del ricercatore attenersi il più possibile ad esso. Alla fine, il risultato sarà una lista di categorie e codici;
2. la **codifica assiale** (*axial coding*): la fase della codifica assiale si cerca di fare un'ulteriore raffinata dei dati, per poter individuare le relazioni causali tra le categorie e le sottocategorie identificate. Si tratta di ricombinare i dati, in modi diversi, sempre con lo scopo di spiegare il fenomeno studiato. A questo punto, si ha una struttura ad albero che facilita la comprensione delle relazioni causali;
3. la **codifica selettiva** (*selective coding*): In questa fase, sono emerse la cosiddetta *core category*, cioè la categoria principale, in torno alla quale ci sono tutte le altre categorie e che si collega con loro in modo sistematico. Il risultato ottenuto sarà la teoria.

Non si può trascurare l'importanza dei *memos* durante la costruzione di una *Grounded Theory*: essi sono notevoli sin dalla sua prima fase, che è la codifica aperta; il ricercatore concettualizza i fatti osservati e l'attività di *memoing* lo aiuta in questo processo.

Strati (1997) definisce *memos* come sono le osservazioni e i commenti appuntati a proposta di ciascuna categoria. I *memos* possono essere qualcosa scritta o disegnata nel confronto costante che compone un *Grounded Theory*; sono degli strumenti importanti per raffinare e collegare delle idee rispetto la denominazione dei concetti e le relazioni tra loro, attraverso i quali si prova la correlazione tra concetti in diagrammi, figure o qualunque altro che faccia l'idea fluire e propizi la comparazione (Tagliaventi e Macrì, 2000). "Memoing è la libertà creativa totale senza regole di scrittura, della grammatica o dello stile" (Glaser 1998).

Quando si scrive dei *memos*, le idee diventano realistiche, essendo converse da pensieri a parole. Senza *memoing*, la teoria è superficiale ed i concetti, non molto originali.

La *Grounded Theory* costituisce un processo costante di confronto, in cui il ricercatore ci si muove dalla codifica *'open'* a quella *'selettiva'.* È un processo circolare, il cui fine si trova quando la teoria è giudicata sufficiente per spiegare il fenomeno studiato.

3.3 I contesti della ricerca

I contesti nei quali si sono sviluppate le ricerche sono state quelle delle università. La prima tappa è stata realizzata durante il mese di novembre 2007 presso la SUNY Binghamton – università americana a Binghamton, New York – negli Stati Uniti. Nella fase successiva, durante il mese di gennaio 2008, si è cercato di svolgere la stessa ricerca, con gli stessi parametri, presso l' Università degli Studi di Trento, a Trento, in Italia.

3.4 La ricerca: progettazione e costruzione della base empirica

L'obbiettivo della ricerca era far emergere (dai professionisti coinvolti) le linee generali e obiettivi organizzativi che hanno guidato l'elaborazione e progettazione del sito *web* dell'università. Con questa finalità, era necessario andare in campo per raccogliere i dati ritenuti importanti per capire il problema enunciato.

La strategia utilizzata nei due ambienti, SUNY Binghamton e UNITN, è stata trovare la persona responsabile del progetto e avendola come riferimento, trovare le altre persone considerate importanti.

Nella fase iniziale, quella della raccolta dei dati, il metodo impiegato per accedere e interagire con le persone-oggetti di studio è stato quello dell'intervista semistrutturata. Questo metodo è stato fondamentale per riuscire ad entrare nel dettaglio degli attori intervistati, perché:

> In questo caso l'intervistatore dispone di una 'traccia', che riporta gli argomenti che deve toccare nel corso dell'intervista. L'ordine col quale i vari temi sono affrontati e il modo di formulare le domande sono tuttavia lasciati alla libera decisione e valutazione dell'intervistatore. Egli è libero di impostare a suo piacimento la conversazione all'interno di un certo argomento, di porre le domande che crede e con le parole che reputa migliori, spiegarne il significato, chiedere chiarimenti quando non capisce, approfondimenti quanto gli pare che ciò sia necessario, stabilire un suo personale stile di conversazione (Corbetta, 1999:415).

Sia a UNITN che a SUNY Binghamton, le persone intervistate sono quelle ritenute fondamentali allo sviluppo strategico del progetto del sito *web*, trascurando le interviste al personale tecnico- amministrativo (che di solito si occupavano dello svolgimento di lavoro di tipo operativo). In complessivo, sono state fatte dieci interviste.

L'altro metodo utilizzato è stato l'analisi di documenti. Per documento, si intende "materiale informativo su un determinato fenomeno sociale che esiste indipendentemente dall'azione del ricercatore" (Corbetta, 1999:437). Ciascuna organizzazione aveva dei documenti *on-line* da analizzare, soprattutto per quanto riguardava la questione del *branding* e identità visiva. Questi documenti erano disponibili in formato digitale e potevano essere trovati nei *links* specifici nei siti *web* delle università.

3.4.1 SUNY Binghamton

3.4.1.1 Attori organizzativi

Per quanto riguarda la SUNY Binghamton, il metodo d'accesso alle persone – oggetti di studio scelte è stato la posta elettronica. Il tutor dell'università, che mi ha guidato durante il mio periodo di interscambio lì, ha dato il primo passo e ha contattato il responsabile, essendo il mio compito soltanto mettermi d'accordo con lui per un appuntamento. Sono state necessarie due interviste per capire la complessità del processo di comunicazione di SUNY e far emergere tutti gli attori chiavi del processo. Poi, la ricerca si è svolta nello stesso modo com'è stato descritto in precedenza. Gli attori intervistati sono:

- ITS (*Information Technology Services*) per il responsabile del progetto;

- *Communications & Marketing* per la questione dell'identità e immagine organizzativa;
- *Faculty of Sociology* per il rappresentante della facoltà di Sociologia;
- *Web Warrens*, sottounità di ITS responsabile dallo sviluppo e design delle pagine.

3.4.1.2 Le interviste

Ciascuna intervista ha avuto in media una durata di un'ora (a volte un po' di più, a volte un po' di meno), dipendendo dalla persona intervistata. Il loro contenuto è stato registrato attraverso un *recorder*, oltre agli appunti che sono stati presi durante il loro svolgimento; poi, queste informazioni sono state trascritte per la fase successiva, l'elaborazione dei dati. A volte però, ulteriori chiarimenti erano necessari; così si cercava di ricontattare la persona via posta elettronica o telefono e farle delle domande dovute.

	SUNY Binghamton
Responsabile del progetto *web* **[ITS]**	- utilizzo del mezzo Internet per provvedere servizi agli utenti; - quali sono i servizi offerti; - il processo di divulgazione di un nuovo servizio provveduto da loro; - l'argomento del sito *web:* obiettivi del progetto, il processo di creazione e sviluppo; - flusso di lavoro e interazione inter dipartimenti; - professionisti coinvolti (profilo e ruolo); - esistenza di una gerarchia; - la questione dell'immagine organizzativa; - l'utenza, valutazione della efficacia; - feedback dell'utenza
Responsabile Facoltà **[Faculty of Sociology]**	- il ruolo della facoltà all'interno del processo; - la gestione del sito; - com'è emersa la procedura di lavoro; - organizzazione della facoltà per aggiornare il sito; - presenza *web* come richiesta o imposizione; - coinvolgimento del responsabile nel processo; - periodicità di aggiornamento; - il profilo delle persone che lavorano sul sito (profilo, chi sono, come sono state assegnate); - rapporto con l'alto e con il *web team*; - questioni dell'autonomia e responsabilità della facoltà nella gestione
Designer grafico **[Web Warrens]**	- composizione del dipartimento; - professionisti e profilo; - flusso di lavoro; - interazione inter dipartimenti; - posto del dipartimento nella 'gerarchia'; - processo di creazione del sito; - da dove viene l'ispirazione; - preoccupazione sulle necessità dell'utenza; - chi è l'utenza quando si crea; - consapevolezza delle necessità dell'utenza; - indicatori per la misurazione dell'efficacia
Responsabile della Comunicazione **[Communications & Marketing]**	- ruolo del dipartimento nel processo; - la questione del CMS e la sua implementazione; - criteri di definizione delle linee guide per il sito *web*; - dettagli sul manuale: com'è organizzato, dove si trova, è aperto a chiunque; - processo di creazione del sito e richiesta di feedback della loro parte; - intervento sul lavoro del *Web Warrens*; - questioni di libertà; - autonomia e responsabilità delle parti; - interazione con *Web Warrens* e ITS; - valutazione dell'efficacia del sito *web;* - funzioni ulteriori come training e fornitura di informazione; - periodicità di aggiornamento del manuale

Tabella 3.1: temi trattati nelle interviste a SUNY Binghamton

3.4.1.3 L'analisi dei documenti

A SUNY, l'ITS ha delle *policies* per guidare il lavoro sviluppato in Internet. Questi documenti sono stati fondamentali per avere una visione più ampia di come loro concepiscono la comunicazione via Internet:

[http://its.binghamton.edu/policies]

Inoltre, il dipartimento di C&M rende disponibile *on-line* il loro manuale di *branding* perché tutti gli attori possano aggiornarsi rispetto gli standards di riproduzione e utilizzo del marchio Binghamton:

[http://www.binghamton.edu/brandguide/]

Infine, il responsabile del processo ha presentato delle *surveys* realizzati con le categorie di utenti che loro ritengono chiavi per lo sviluppo di servizi via Internet. È stato importante comprendere la loro opinione e avere il loro feedback, anche se la ricerca sviluppata riguardava i servizi forniti via Internet (sito *web* compreso).

[http://bingweb.binghamton.edu/%7Ejwolf/ITSspring/SurveySummary.html]

3.4.2 UNITN - Università degli Studi di Trento

3.4.2.1 Attori organizzativi

In UNITN, il responsabile del progetto è stato contattato via posta elettronica. Il suo nome è stato trovano sul link "*Credits*" del portale di Ateneo [http://www.unitn.it], che è dove si elencano le persone responsabili della loro progettazione e aggiornamento; questo link esiste nella grande maggioranza dei siti *web*, di solito nel piè della pagina.

Sono state realizzate due interviste con lui: la prima ha avuto un carattere più formale, per spiegare in che cosa consisterebbe la ricerca, mentre nel secondo incontro si è sviluppata la ricerca in sé, a partire di uno schema con domande semi-strutturate.

Di seguito, a partire di queste due prime interviste, sono emersi gli altri nomi e ruoli ritenuti chiavi nel processo, e si è provato di contattarli pure. Gli attori considerati importanti sono stati:

- l'Ufficio Sviluppo e Gestione *Web* (*web team*);
- la Divisione Comunicazione e Orientamento, per informazioni di gestione, le questioni di identità visiva e immagine organizzativa;

- un responsabile di uno dei dipartimenti o facoltà di UNITN - per la ricerca si è deciso di intervistare il responsabile della facoltà di Sociologia;
- un designer coinvolto nel *web team*.

Il contatto con loro è anche sviluppato fatto via mail, e sono andata a trovarli nei loro uffici.

3.4.2.2 Le interviste

Come a SUNY, nel contesto di UNITN le interviste sono state svolte presso gli uffici degli attori, avendo una durata media di un'ora circa. Anche qui le interviste sono state registrate, oltre gli appunti presi durante il loro svolgimento, e poi trascritte in formato testo e in modo dettagliato. Di seguito, sono stati elencati i temi trattati:

	UNITN
Responsabile del progetto *web* **[Ufficio Sviluppo e Gestione Web]**	- profilo professionale; - ruolo nel processo di comunicazione; - come UNITN utilizza il mezzo internet per comunicarsi con gli utenti; - il sito *web* d'Ateneo: utenza e obiettivi, processo di creazione e sviluppo, creazione di layout; - la preoccupazione con l'immagine organizzativa; - professionisti coinvolti (profilo e ruolo), interazioni tra loro; - l'utenza; - valutazione dell'efficacia e feedback dell'utenza; - lo storico Internet dell'Ateneo; - processo di decisione all'interno del *web team*
Responsabile Facoltà **[Sociologia]**	- organizzazione della facoltà per svolgere e aggiornare il sito; - responsabilità dello svolgimento di siti esterni come le scuole di dottorato ad esempio; - presenza *web* come richiesta o imposizione; - importanza del sito della facoltà e gli obiettivi principali; - la periodicità di aggiornamento; - le persone assegnate per l'aggiornamento; - rapporti con l'alto e *web team;* - flusso di lavoro; - questioni dell'autonomia e responsabilità della facoltà durante la gestione
Designer grafico **[Ufficio Sviluppo e Gestione *Web*]**	- processo di creazione del layout; - persone e dipartimenti coinvolti; - i vincoli di lavoro; - da dove viene l'ispirazione; - la preoccupazione con l'utenza; - il grado di autonomia di creazione; - profilo professionale - misurazione dell'efficacia
Responsabile della Comunicazione **[Div. Comunicazione e Orientamento]**	- ruolo all'interno del processo via Internet; - principi dietro il manuale/autonomia da svolgerlo - immagine organizzativa e sua importanza nel processo; - la questione del manuale *web*; - la disponibilità dei manuali; - l'interazione con il *web team;* - interazione con l'alto; - valutazione dell'efficacia; - portale come strumento per l'immagine; - la questione del sito come autopromozione.

Tabella 3.2: temi trattati nelle interviste a UNITN

3.4.2.3 L'analisi dei documenti

All'UNITN, il documento osservato è stato il manuale di identità visiva, disponibile sull'indirizzo:

[http://www.unitn.it/manuale_idvisiva/index.htm]

La spiegazione del trattamento, elaborazione e analisi della base empirica così come la esposizione dei risultati ottenuto verranno trattati nel capitolo successivo.

CAPITOLO QUARTO

STUDI DI CASO E ANALISI DEI DATI

Come si è evidenziato nel capitolo precedente, sono state fatte due ricerche qualitative in due università, per cercare di capire in dettaglio come si svolge il processo di creazione, sviluppo e manutenzione di portali *web* in quell'ambiente.

Attraverso l'impiego della *Grounded Theory* come metodologia per elaborare i dati raccolti sul campo e trasformarli in teoria, è stato possibile individuare quello che succede in pratica quando si parla di comunicazione organizzativa via Internet.

4.1 La SUNY Binghamton

La prima analisi realizzata riguarda la Suny Binghamton, università situata negli Stati Uniti. Nella fase successiva a quella della raccolta dei dati, già spiegata nel capitolo terzo di questo elaborato, si deve trasformarli in informazioni. La metodologia della *Grounded Theory* suggerisce come primo passo la codifica aperta.

4.1.1 Trattamento, elaborazione e analisi della base empirica

4.1.1.1 Prima fase: la codifica aperta

Il punto iniziale di riferimento sono le interviste realizzate durante la ricerca, elaborate nei minimi dettagli in formato di testo. Analizzando linea a linea le informazioni fornite dagli attori intervistati, si è arrivato ad una prima codifica, che è la cosiddetta codifica aperta. Le categorie che sono emerse a questo livello sono:

- Ambiente di lavoro del responsabile;
- Utilizzo del mezzo internet;
- Il sito *web;*
- Divulgazione nuovo servizio on-line;
- Obiettivi del sito *web* dell'università;
- 'Sottosito' - sito delle strutture amministrative decentrate (dipartimenti, uffici);
- Obiettivi del sito *web* secondo gli utenti;
- Processo di creazione e sviluppo del sito *web;*
- Creazione del sito *web* – questione grafica;
- Autonomia e responsabilità degli attori;
- Gerarchia flessibile del processo;
- Flusso del lavoro decentrato;
- Presenza *web;*
- Interazione degli attori organizzativi;
- CMS – *Content Management Systems;*

- Immagine organizzativa e manuale di identità visiva;
- Policies dell'identità visiva – standards;
- Attori organizzativi;
- ITS;
- *Communications & Marketing;*
- *Web Warrens;*
- Strutture amministrative decentrate;
- Valutazione dell'efficacia;
- Flusso di lavoro *Web Warrens.*

Trattandosi della prima codifica, sono state trascurate le preoccupazioni rispetto la pertinenza o no delle informazioni trovate. Il lavoro eseguito è stato fatto in modo abbastanza libero, identificando, etichettando e categorizzando tutti i dati che, anche alla prima volta, non sembravano utili o interessanti dal punto di vista della ricerca.

4.1.1.2 Seconda fase: la codifica assiale

Nella fase successiva, il compito era quello di raffinare i dati rilevati in precedenza, cercando di essere il più accurato possibile nello stabilire delle relazioni causali tra le categorie e le sottocategorie emerse. Dal primo elenco di categorie suggerito, ci sono stati dei cambiamenti vari:

- emersione di nuove categorie;
- estinzione di categorie esistenti;
- ricombinazione di dati e sistemazione di categorie esistenti.

Il processo della *Grounded Theory* prevede un lavoro continuo dalla parte del ricercatore, nel senso che egli deve sempre cercare di andare avanti con le proposizioni e poi tornare indietro per confermarle, in un processo continuo e ciclico per capire il fenomeno studiato nel modo più preciso possibile.

In modo complessivo, a questo punto del lavoro sono state fatte 3 successive codifiche, puntando sempre ad estrarre le informazioni ritenute più importanti, a ridurre le categorie e a comprendere le relazioni causali tra loro.

<u>Categorie emerse dalla seconda codifica:</u>

Dalla prima categorizzazione dei dati, si è potuto raggrupparli in nuove categorie e sottocategorie, come si può vedere qui sotto:

- **SERVIZI INTERNET**
  - Utilizzo del mezzo internet;
  - divulgazione nuovo servizio on-line;

- **IL SITO *WEB***
    - obiettivi del sito *web* dell'università;
    - obiettivi del sito *web* secondo gli utenti;
    - 'sottosito' - sito delle strutture amministrative decentrate (dipartimenti, uffici);
    - Presenza *web* dell'università;
    - Valutazione dell'efficacia del sito;

- **ATTORI ORGANIZZATIVI**
    - Attori organizzativi;
    - ITS;
    - *Communications & Marketing;*
    - *Web Warrens;*
    - Strutture amministrative decentrate;
    - Ambiente di lavoro del responsabile;

- **PROCESSI**
    - Processo di creazione e sviluppo del sito *web;*
    - Creazione del sito *web* – questione grafica;
    - Autonomia e responsabilità degli attori;
    - Gerarchia piatta del processo;
    - Interazione degli attori organizzativi;
    - Flusso del lavoro decentrato;
    - Flusso di lavoro *Web Warrens;*

- **REGOLE, LINEE GUIDE E STRUMENTI**
    - CMS – *Content Management Systems;*
    - Immagine organizzativa e manuale di identità visiva;
    - Policies dell'identità visiva – standards.

Il criterio utilizzato per raggrupparli in questo modo è la prossimità e la coerenza delle informazioni, perché riguardavano questioni e attività simili tra loro.

<u>Categorie emerse dalla terza codifica:</u>

Dalle cinque categorie enunciate in precedenza, nell'analisi successiva il numero se ne è ridotto a quattro: il sito *web*, attori organizzativi, processi organizzativi dietro la comunicazione via Internet e regole, linee guide e strumenti organizzativi di gestione. Di seguito, esse vengono elencate con le rispettive dimensioni e proprietà:

IL SITO *WEB*

Presenza *web* dell'università
necessità:
richiesta propria
(senza ordine dall'alto)
Funzioni del sito:
- sorgente di informazioni
- canale d'interazione
Cos'è:
strumento di comunicazione
via Internet
utenza principale:
utenti esterni (visitatori, aziende, futuri studenti) che non siano i dipendenti o gli studenti
problema:
- molte categorie di utenti
- difficoltà per fornire delle informazioni accurate a tutti
accesso al contenuto:
- utenti esperti → indirizzo messo diretto sul browser
- utenti non esperti → utilizzo risorsa 'cerca' o links disponibili

obiettivi del sito *web* dell'università
linea guida del progetto (1° passo):
definire l'utenza
Principale agli studenti e personale:
provvedere servizi accademici
Principale agli utenti esterni:
presenza *web*/pubblicità/posizionamento
Tendenza: separare tutte e due (due progetti distinti: un sito per l'utenza esterna e un portale alle altre categorie di utenti)
Target principale:
- utenti esterni
(che non siano né personale né studenti)

finalità del sito *web* secondo gli utenti
futuri studenti:
servire come riferimento di scelta dell'università
studenti attuali: formalità (accesso diretto alle sottounità volute)
visitatori & pubblico:
informazioni di carattere corporativo
alumni & genitori:
gestione degli antichi studenti e informazioni utili a loro
supporti & donatori:
incentivi alle fondazioni di fornire supporto finanziario
facoltà & personale:
informazioni utili ai dipendenti

'sottosito' - sito delle strutture amminis-trative decentrate (dipartimenti, uffici)
Cos'è:
organizzazione interna del sito BU principale
(www.binghamton.edu)
Le informazioni istituzionali
riguardano il sito;
le altre voce possono richiamare aree diverse, gestite da aree diverse
finalità:
- sito come necessità organizzativa di comunicarsi con le utenze
- presentazione della facoltà agli studenti e altri utenti
Processo di creazione: interazione con Web Warrens
Caratteristica del processo:
piena libertà e autonomia nella definizione della struttura
Struttura di personale
- responsabile del dipartimento per le strategie
- persona "ponte" (profilo amministrativo)
Assegnazione del personale:
modo volontario
periodicità aggiornamento:
non definita
(secondo i bisogni)

Processo di creazione e sviluppo sito *web*
prima pagina *web*:
12 anni fa (1995)
Primo passo:
definire le categoria
di utenti
Attori organizzativi coinvolti:
- ITS
- Communications & Marketing
- Web Warrens
- rappresentante di ciascuna sottounità (dipartimenti, facoltà, unità amministrative)
Struttura del processo:
decentrato
Pensiero guida:
i dipartimenti non sono obbligati ad avere un sito, ma ne sono incoraggiati
Tipo di autonomia:
- totale
- riguarda le decisioni
- riguarda la creatività
Condizione dell'autonomia:
obbedire le regole e standards prestabiliti
→ ITS – policies:
http://its.binghamton.edu/policies
http://urel.binghamton.edu/webrules.html
→ C&M – branding:
http://www.binghamton.edu/brandguide/

Creazione del sito *web* – questione grafica
Attore responsabile:
Web Warrens
Caratteristica:
- autonomia totale di creazione
- autonomia totale di gestione di scadenze e altre direttive
- assenza controllo finale (approvazione) da parte degli altri attori
Limite:
- manuale di identità visiva e policies
Intervento C&M/ITS:
minimo (sotto richiesta)
focus principale:
l'utenza
Utenza principale:
studenti
Utenza secondaria:
tutti gli altri utenti
Principi guida:
- fare un sito *web* il più semplice possibile
- tenere conto di questioni come accessibilità e navigabilità
Teoria utilizzata:
W3C
Bauhaus
Esperienza personale
Funzione HOME page:
passare l'idea
che c'è dietro il sito
Criterio di valutazione: nessun criterio scientifico (vedere categoria valutazione efficacia)
Punto debole del processo:
mancanza di risorse (tempo, personale)

Valutazione dell'efficacia del sito
criterio generale:
soggettività
criteri tecnici:
numero di hits
Broken links
webtraffic
criteri personali:
- mantenere contenuto aggiornato (non obsoleto)
- webavailability (disponibilità della pagina – C&M)
- contatto con professori (feedback degli studenti – WW)
- studenti (commenti e suggerimenti – WW)
- numero immatricolazioni (WW)
- non avere nessun feedback – segno che le cose vanno bene (WW)
- compie l'obbietivo (C&M)
- sito ben organizzato, di facile navigazione e ben presentato, che resulti in una percezione positiva dall'università e nel rafforzamento della sua immagine organizzativa (C&M)
feedback dell'utenza (soddisfazione):
- ricerca quantitativa ogni sei mesi (survey)
- focus group
criterio di implementazione dei cambiamenti suggeriti:
- priorità
- urgenza
controllo finale:
non c'è (fiducia)

Tabella 4.1: categoria SITO WEB e le sottocategorie emerse dalla terza codifica – SUNY Binghamton

ATTORI ORGANIZZATIVI
Attori organizzativi ITS: si occupano di hardware e programmazione (4 persone) Communications & Marketing: si occupano di design, branding (linee guide e standards) e training sul CMS (diffusione e implementazione) Strutture amministrative decentrate (facoltà, dipartimenti, associazioni, unità amministrative): si occupano dell'aggiornamento del loro sito; responsabile fa la ponte tra l'unità e il *web team*. Web Warrens: sono all'interno dell'ITS e si occupano soprattutto della costruzione delle pagine *web*. **ITS** Persone: 4 effettivi 6 studenti che fanno stage Ruolo: manutenzione dei hardware, dei servers e dei software, sviluppo di scripts, connessioni di accesso internet, help desk agli utenti, supporto alle strutture per pubblicare i siti, sviluppare/acquistare programmazione/sistemi informativi quando necessario Abilità/profilo richiesto: programmatori designers (conoscenza informatica) **Communications & Marketing** Persone: 3 effettivi che lavorano direttamente con la comunicazione via Internet Ruolo: si occupa di design, questioni di branding (stabilimento di linee guide e standards per la comunicazione), strategie di marketing e comunicazione, incoraggiamento di utilizzo dei templates secondo l'identità visiva dell'università, diffusione e implementa-zione del CMS, creazione di contenuto per i newsletter inviati agli studenti e altri utenti. Abilità/profilo richiesto: conoscenza in marketing, PR, design, pubblicità, fotografia, giornalismo **Web Warrens** Persone: 4 persone (1 designer + 3 programmatori) 3 studenti che fanno stage (design) Ruolo: dare supporto ai dipartimenti, uffici e organizzazioni dell'uni-versità per creare, sviluppare e perfezionare il loro sito *web*, provve-dimento di servizi come: -layout e design di pagine *web* - sviluppo di scripts di programmazione - design grafico e perfezionamento - applicazioni di database - scannerizzazione di immagini - conversione di un file in linguaggio HTML Funzione del coordinatore: - occuparsi di questioni di design e branding - centralizzazione del processo di progettazione dei siti Funzione del designer: - verificare l'applicazione delle direttive (C&M) - creazione dei siti della BU - supporto ai docenti nella - creazione di materiale didattico multimedia Funzione del programmatore: programmazione tecnica dei siti Abilità/profilo richiesto: designers e programmatori **Strutture amministrative decentrate** Persone: di solito 1; può cambiare secondo la struttura Ruolo: - si occupa dell'aggiorna-mento del sito di tale unità (contenuto e immagini) - ruolo di ponte tra il dipartimento e il *web* team designato per lavorare nel suo progetto. Abilità/profilo richiesto: conoscenza informatica di base (utilizzare pacchetto office) Eccezioni: dipartimenti più aggressivi che utilizzano il *web* con tutte le sue potenzialità; hanno una struttura di creazione e gestione autonoma dagli altri (es: bearcats - www.bubearcats.com)

Tabella 4.2: categoria ATTORI ORGANIZZATIVI e le sottocategorie emerse dalla terza codifica – SUNY Binghamton

PROCESSI ORGANIZZATIVI DI BACKOFFICE

Caratteristiche:
progetto di creazione e sviluppo
creazione grafica del sito
gerarchia
autonomia e responsabilità
organizzazione del lavoro
- i gruppi
- il flusso
- flusso web warrens

valutazione dell'efficacia

Autonomia e responsabilità degli attori
caratteristica:
autonomia totale e consapevolezza della responsabilità
Assenza necessità di riportarsi a qualsiasi persona
Assenza necessità di chiedere autorizzazione o approvazione
Gestione autonoma del lavoro e dei processi
obbligo:
seguire le linee guide del manuale di identità visiva (C&M) e le policies (ITS)
punti deboli:
mancato aggiornamento dei siti delle sottounità [soluzione: CMS]
punti forti:
non blocca la creatività inerente al processo
rende il lavoro dinamico
implementazione CMS (rende il lavoro più indipendente e decentrato)
sviluppo sito *web*:
incoraggiato anziché imposto/ obbligatorio

Organizzazione del lavoro
Interazione degli attori organizzativi – i gruppi di lavoro
obiettivo:
lavorare insieme per raggiungere degli obiettivi comuni
tipo di interazione:
gruppi di lavoro stabiliti ad hoc per progetto
Logica di collaborazione continua
Formati in base alla necessità
Presa di decisione:
autorità decentrata
Responsabilità della decisione è degli attori del processo
Networks stabiliti:
Web Warrens e Communication & Mkt
Web Warrens e ITS (il primo è sottounità del secondo, però ha autonomia da creare e sviluppare i siti, e prendere decisioni)
ITS e Communication & Mkt (per discutere delle questioni strategiche)
Rapporti svolti dal Web Warrens:
con le sottounità per creare e progettare il loro sito
C&M per discutere delle linee guide e questioni di layout
ITS quando hanno bisogno di sviluppare un lavoro insieme (consulenza di programmazione)

Flusso del lavoro decentrato
caratteristiche:
responsabilità distribuita e condivisa
Processo decentrato
Assenza di gerarchia
Gruppi di lavoro (consapevolezza ruoli e obblighi)
Circolare (andare avanti/tornare indietro)
Tipo:
non-lineare
Processo di lavoro:
dinamico
Punto debole:
non uniformità nella grafica delle pagine
Origine:
emerso nel proprio lavoro (non imposta dall'esterno)
- Elementi della marca

Aggiornamento:
non previsti (aggiornato sempre che le strategie cambiano)

Flusso di lavoro web warrens
caratteristica: gruppo di lavoro ad hoc
Divulgazione: passa parola
Processo: necessità di avere un sito → contatto con Web Warrens → prima riunione tra le due parti → far emergere necessità centrali → assegnazione responsabilità di fare il ponte ad un dipendente del dipartimento →web warrens crea il sito → il dipartimento lo aggiorna
Ruolo ponte:
promuovere il contatto tra il dipartimento e web warrens
Aggiornamento del sito
Implementazione:
decisione congiunta (ITS e C&M)

Gerarchia flessibile del processo
caratteristica:
relazioni caratterizzate dalla assenza di obblighi verticali
Ciascun attore sa delle sue responsabilità
Problemi:
assenza di unità visiva
mancato aggiornamento dei siti *web*
soluzioni:
CMS
standards di branding
obiettivo:
- fornire delle linee guide per allineare e sviluppare il lavoro di costruzione e manutenzione del sito *web*
- mantenere la qualità finale e la presentazione perché possa essere percepito in modo unico

Aree di attività:
- Design (grafica)
- Programmazione
- Elaborazione contenuto

obiettivi:
- sito *web* essere percepito in modo professionale e come uno strumento di comunicazione unico e coerente
- unificare le voci che arrivano all'esterno
- contributo alla democrazia organizzata che è inerente al mezzo internet

immagine voluta dall'esterno: percezione come istituzione seria e di qualità
immagine voluta dall'interno: affermazione della scelta giusta; orgoglio
Importanza:
- garantire l'autonomia al processo
- mantenere l'unità visiva della comunicazione

Valori:
qualità
eccellenza
tradizione
Composizione:
- Branding (concetti più abrangenti)
- Il logotipo e applicazioni
- I colori
- La tipografia
- Stili di fotografia

Tabella 4.3: categoria PROCESSI ORGANIZZATIVE DI BACKOFFICE e le sottocategorie emerse dalla terza codifica – SUNY Binghamton

REGOLE, LINEE GUIDE E STRUMENTI ORGANIZZATIVI
Immagine organizzativa e manuale IV regolamentazione: urel.binghamton.edu/UREL/**brand**.pdf http://its.binghamton.edu/policies http://urel.binghamton.edu/webrules.html disponibilità: aperto a tutti **CMS – Content Management Systems** Cos'è**:** Sistema informativo che gestisce il contenuto di siti *web* in modo automatico mira ad organizzare e facilitare la creazione collaborativa di documenti e di altri contenuti finalità: gestione di contenuto omogeneizzazione del layout (struttura grafica) Provenienza: acquistato (OMNI Update Software) e adattato alle necessità specifiche Punti di forza: - gestione ideale in una situazione di diverse categorie di utenti - non richiede previa onoscenza/ conoscenza approfondita per utilizzarlo - aggiornamento facilitato - mantenimento del layout prestabilito (impostato direttamente nel sistema) - controllo delle scadenze di contenuti - interfaccia *user-friendly* - controllo flusso di lavoro (approvazione del contenuto da un gruppo prestabilito di persone) Conoscenza richiesta: informatica di base

Tabella 4.4: categoria REGOLE, LINEE GUIDE E STRUMENTI ORGANIZZATIVI e le sottocategorie emerse dalla terza codifica – SUNY Binghamton

4.1.1.3 Terza fase: la codifica selettiva

La quarta e ultima codifica è il risultato finale del processo di categorizzazione. Si è identificata come categoria principale (*core category*) il sito *web*. Le sottocategorie che ne vengono ad spiegare con più accuratezza sono:

- situazione attuale: riguarda l'aspetto attuale del sito della SUNY Binghamton;
- obiettivi futuri: spiega quale sono le intenzioni future per quanto riguarda il sito *web*;
- attori organizzativi: approfondimento rispetto gli attori chiavi del processo di comunicazione
- processo di creazione: ha a che fare con il processo che guida la creazione del sito *web* dal punto di vista dello aspetto grafico e di programmazione;
- processo di sviluppo e manutenzione: concerne le caratteristiche fondamentali del processo di sviluppo e manutenzione del sito;
    - processo a livello macro: si è ritenuto importante fare la distinzione tra il livello macro e il livello micro. A livello macro, sono spiegate i fenomeni che hanno a che fare con il processo del sito nel suo complesso, sia quello istituzionale che i sottositi;
    - processo a livello micro: a livello micro, si cerca di spiegare in profondità come avviene la pianificazione e l'aggiornamento di un sito di un'unità, attraverso l'esempio della progettazione di un sito di un dipartimento;

- interazione degli attori: i gruppi di lavoro (*networks*): rende evidente come sono le interazioni tra gli attori organizzativi quando svolgono il loro lavoro all'interno del processo di comunicazione;

- valutazione dell'efficacia: spiega quali sono i criteri di valutazione del sito *web* e dei metodi che l'università si avvale per avere il feedback degli utenti;
- regole del processo (strumenti di gestione): sebbene il processo di comunicazione via Internet sia abbastanza democratico e decentrato, sono state trovate delle regole comuni che devono essere seguite da tutti gli attori coinvolti nel processo:
  - CMS: riguarda il sistema di gestione di contenuto;
  - Branding (Identità Visiva): riguarda il manuale d'identità visiva, che sono le strategie e le linee guide generali di comunicazione;
  - Policies: riguarda le regole generali di lavoro per tutte le aree, anche la programmazione e il contenuto.
- immagine organizzativa: spiega le questioni di immagine organizzativa collegate al sito *web*, inteso come uno strumento di comunicazione organizzativa.

Categorie emerse dalla quarta codifica:

SITO *WEB*	
SITUAZIONE ATTUALE	Problemi: - comunicare a diverse categorie di utenti - struttura non facile da navigare - assenza unità visiva - mancato aggiornamento di contenuto Utenti: - rivolto a esterni (anche se ci sono 6 tipologie di utenti trattati) Finalità: cambia secondo l'utente - provvedere informazione (sorgente unico verso l'esterno) - provvedere servizi - autopromozione

Tabella 4.5: categoria SITO WEB e la sottocategoria SITUAZIONE ATTUALE – SUNY Binghamton

SITO *WEB*	
OBIETTIVI FUTURI	→ *portale* Obiettivo: - sito rivolto all'utente **esterno** - utente interno: sistemi on-line di gestione dell'informazione

Tabella 4.6: categoria SITO WEB e la sottocategoria SITUAZIONE ATTUALE – SUNY Binghamton

SITO *WEB*	
ATTORI ORGANIZZATIVI	ITS si occupano di hardware e programmazione decisioni strategiche rispetto il processo Internet C&M si occupano di design branding (linee guide e standards) training sul CMS (diffusione e implementazione) decisioni strategiche rispetto il processo Internet unità si occupano dell'aggiornamento del loro sito responsabile fa la ponte tra l'unità e il *web team*. WW Sottounità dell'ITS si occupano esclusivamente della costruzione delle pagine *web*

Tabella 4.7: categoria SITO WEB e la sottocategoria ATTORI ORGANIZZATIVI – SUNY Binghamton

SITO *WEB*	
PROCESSO DI CREAZIONE	1° passo: definire l'utenza 2° passo: definire struttura secondo loro bisogno Principi guida: - semplicità - accessibilità - navigabilità struttura: sito istituzionale composto da diversi sottositi di gestione autonoma (siti delle unità) ruolo assegnato a chi quando coinvolge: grafica: WW programmazione: WW contenuto: unità punto debole: mancanza di risorse (tempo, personale)

Tabella 4.8: categoria SITO WEB e la sottocategoria PROCESSO DI CREAZIONE – SUNY Binghamton

SITO *WEB*	
IMMAGINE ORGANIZZATIVA Sito inteso come manifestazione dell'immagine organizzativa	immagine voluta dall'esterno: percezione come istituzione seria e di qualità immagine voluta dall'interno: affermazione della scelta giusta; orgoglio valori ad essere trasmessi: serietà, eccellenza, tradizione e qualità

Tabella 4.9: categoria SITO WEB e la sottocategoria IMMAGINE ORGANIZZATIVA – SUNY Binghamton

SITO *WEB*	
VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA	criterio generale di valutazione dell'efficacia: soggettività criteri tecnici: numero di hits Broken links webtraffic criteri personali: - mantenere contenuto aggiornato (non obsoleto) - web availability (disponibilità della pagina – C&M) - contatto con professori (feedback degli studenti – WW) - studenti (commenti e suggerimenti – WW) - numero immatricolazioni (WW) - non avere nessun feedback – segno che le cose vanno bene (WW) - compie l'obbietivo (C&M) - sito ben organizzato, di facile navigazione e ben presentato, che resulti in una percezione positiva dall'università e nel rafforzamento della sua immagine organizzativa (C&M) feedback (soddisfazione): ricerca quantitativa ogni 6 mesi (*surveys*) *focus group* con utenti implementazione dei feedback in base a: urgenza priorità

Tabella 4.10: categoria SITO WEB e la sottocategoria VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA – SUNY Binghamton

SITO *WEB*		
REGOLE DEL PROCESSO: STRUMENTI DI GESTIONE Obiettivo: - Controllo del processo - Regole agli attori per allinearli il lavoro	CMS (*Content Management System)* Sistema informativo che gestisce il contenuto di siti *web* in modo automatico; mira ad organizzare e facilitare la creazione collaborativa di documenti e di altri contenuti	Attore responsabile: ITS obiettivi: - gestione di contenuto - omogeneizzazione del layout (struttura grafica) Punti di forza: - gestione ideale in una situazione di diverse categorie di utenti - non richiede previa conoscenza/ conoscenza approfondita per utilizzarlo - aggiornamento facilitato - mantenimento del layout - prestabilito (impostato direttamente nel sistema) - controllo delle scadenze di contenuti - interfaccia *user-friendly* - controllo flusso di lavoro (approvazione del contenuto da un gruppo prestabilito di persone)
	BRANDING (IDENTITÀ VISIVA)	Attore responsabile: C&M Regole: urel.binghamton.edu/UREL/**brand**.pdf Obiettivi: - presentarsi in un modo gradevole - percezione unica del sito (coerenza), mantenendo l'unità visiva della comunicazione - trasmettere i concetti di • Vibrant • Inquisitive • Innovative • Collaborative • Diverse - garantire l'autonomia al processo Composizione: Branding (concetti più abrangenti) Il logotipo e applicazioni I colori La tipografia Stili di fotografia Elementi della marca Aggiornamento: non previsti (aggiornato sempre che le strategie cambiano)
	POLICIES	Attore responsabile: ITS Regole: http://its.binghamton.edu/policies http://urel.binghamton.edu/webrules.html Obiettivi: - regolare il lavoro del sito *web* in modo complessivo e non soltanto rispetto la comunicazione visiva

Tabella 4.11: categoria SITO WEB e la sottocategoria REGOLE DEL PROCESSO: STRUMENTI DI GESTIONE – SUNY Binghamton

SITO *WEB*		
PROCESSO DI SVILUPPO E MANUTENZIONE <u>Perché il processo ha queste caratteristiche?</u> - Il sito è visto non come un obbligo, ma un incoraggiamento - non blocca la creatività inerente al processo - rende il lavoro dinamico	PROCESSO A LIVELLO MACRO	<u>Rapporto di lavoro:</u> - fiducia - responsabilità <u>Processo di decisione</u>: decentrato <u>Gerarchia:</u> flessibile, non rigida <u>Autonomia:</u> piena/totale *per quanto riguarda:* - decisioni - creatività - scadenze - assenza controllo/ autorizzazione/ approvazione/ *feedback* <u>responsabilità:</u> condivisa <u>descrizione del processo:</u> - esige collaborazione continua - lavoro a progetto <u>Attori organizzativi:</u> - si arrangiano e interagiscono secondo la necessità di risorse di ogni progetto *ad hoc* <u>Delimitazioni (obblighi):</u> - policies - CMS - Branding (Manuale di identità visiva)
	PROCESSO A LIVELLO MICRO	<u>Lavoro di sviluppo di tre tipi:</u> - operazionale (unità e WW) →necessità di avere un sito → contatto con Web Warrens → prima riunione tra le due parti → far emergere necessità centrali → assegnazione responsabilità di fare il ponte ad un dipendente del dipartimento →web warrens crea il sito → il dipartimento lo aggiorna - strategico (C&M e ITS) Gestione congiunta delle questioni ritenute chiave per il processo di comunicazione - mista (C&M e WW, ITS e WW) Sviluppano un rapporto di tipo sia strategico (discussione di questioni strategiche) sia operazionale (quando gli attori si combinano per creare e sviluppare il sito) <u>Lavoro di aggiornamento:</u> ruolo delle unità <u>frequenza di aggiornamento:</u> secondo la necessità
	INTERAZIONE DEGLI ATTORI: I GRUPPI DI LAVORO (*NETWORKS*)	Principio di lavoro: lavorare insieme per raggiungere degli obiettivi comuni ITS lavoro operativo/manuale: con WW lavoro strategico/ intellettuale: con C&M C&M lavoro operativo/manuale: con WW lavoro strategico/ intellettuale: con ITS unità lavoro operativo/manuale: con WW WW lavoro operativo/manuale: con unità lavoro strategico/ intellettuale: con C&M, ITS e unità <u>Attori a livello macro</u>: ITS C&M WW <u>Attori a livello micro</u>: unità [rappresentante] + WW [gruppo di lavoro] <u>Interazione nei gruppi di lavoro:</u> - autorità decentrata - lavoro di tipo circolare <u>Finalità delle interazioni:</u> - WW e C&M → discutere linee guide del manuale discutere strategie di branding - WW e ITS → Consulenza sulla programmazione - ITS e C&M→ Decisioni strategiche - WW e unità→ Creare, sviluppare e aggiornare il sito *web*

Tabella 4.12: categoria SITO WEB e la sottocategoria PROCESSO DI SVILUPPO E MANUTENZIONE – SUNY Binghamton

Un'altra codifica suggerita riguarda lo stabilimento delle categorie e sottocategorie avendo come punto di partenza dei verbi di azione. Questo criterio di raggruppamento di dati è interessante perché rende le relazioni stabilite tra le diverse categorie e sottocategorie più dinamiche e articolate. Il risultato raggiunto può essere visto qui sotto:

Fig 3: Relazione causale tra categorie di verbi di azione – SUNY Binghamton

A questo punto, la ricerca si esaurisce e la teoria può essere sviluppata.

4.1.2 Esposizione dei risultati

Il problema iniziale rilevato era quello di cercare di capire in profondità il processo di creazione, sviluppo e manutenzione del sito *web* della SUNY Binghamton. Attraverso la ricerca effettuata, si è potuto identificare diversi fattori importanti per spiegare il fenomeno studiato.

Innanzitutto, è importante soffermarsi sull'analisi del sito attuale. Esso è rivolto a diverse categorie di utenti:

- futuri studenti;
- studenti attuali;
- visitatori & pubblico;
- alumni & genitori;
- supporti & donatori;
- facoltà & personale.

Intanto, il *target* principale mirato dall'organizzazione attraverso il suo sito istituzionale è il pubblico esterno (futuri studenti e i visitatori). A loro, si può dire che la finalità del sito è la pubblicità e l'autopromozione dell'università, con l'obiettivo di attirare l'attenzione degli utenti. Per quanto riguarda gli altri, invece, il sito presenta ancora altre due finalità: quella di provvedere informazioni verso l'esterno, agendone come una sorgente unica, e provvedere dei servizi *on-line* agli utenti interni.

Un progetto di sito *web* di questa ampiezza porta con sé dei problemi, che sono inerenti alla complessità e difficoltà nel gestire il processo comunicativo. Nel contesto della SUNY Binghamton, i principali problemi individuati dal sito *web* sono: la difficoltà per comunicarsi a diverse categorie di utenti allo stesso tempo, la struttura del sito che non è chiara e comporta una difficoltà di navigazione e accessibilità, l'assenza di uno standard unico per la comunicazione visiva e il mancato aggiornamento del contenuto.

Per risolvere il primo problema, la difficoltà di comunicarsi con diverse categorie di utenti, la SUNY ha l'intenzione nel futuro di sviluppare due siti in modo separato: uno di profilo esclusivamente istituzionale, rivolto all'utente esterno e con finalità di pubblicità, e un altro strutturato come un portale *web*, con accesso previsto da *login* e *password*, nel quale il contenuto sarebbe creato *ad hoc* per ciascuna tipologia di utente. In un certo modo questo cambiamento porterebbe anche alla risoluzione del secondo problema, che riguarda la difficoltà di navigazione del sito: con il contenuto più organizzato, la tendenza è che la facilità di adoperarlo aumente.

Per quanto concerne gli ultimi due problemi, l'assenza di standard visivo e mancato aggiornamento di contenuto, gli attori principali di carattere strategico, che sono l'ITS e il C&M, hanno deciso in modo congiunto, di implementare due strumenti di gestione, che sono il *Branding* e il CMS; ne parleremo in dettaglio di seguito.

4.1.2.1 Gli attori organizzativi

Perché si possa avere una migliore comprensione del processo di comunicazione organizzativa via Internet nella SUNY Binghamton, è indispensabile conoscere gli attori organizzativi che ne sono dietro e il loro ruolo primario:

- <u>Dipartimento ITS</u>: *Information Technology Services*

  si occupano di hardware e programmazione, e delle decisioni strategiche rispetto il processo Internet; Lì lavorano 4 effettivi e 6 studenti che fanno stage, tra designers e programmatori.

  [http://its.binghamton.edu/]

- Dipartimento Communications & Marketing:

si occupano di design, branding (linee guide e standards di comunicazione), training sul CMS (la sua diffusione e implementazione) e delle decisioni strategiche rispetto il processo Internet; ci sono 3 persone che sono coinvolte direttamente nel lavoro della comunicazione via Internet.

[http://urel.binghamton.edu/]

- Struttura Web Warrens:

è una sottounità all'interno del dipartimento ITS; si occupano esclusivamente della costruzione delle pagine *web*, fornendo supporto grafico e di programmazione; nel WW lavorano 4 persone, essendo 1 designer e 3 programmatori, oltre 3 studenti che fanno stage.

[http://webwarren.binghamton.edu/]

- Unità amministrative:

sono i dipartimenti, le facoltà, le unità amministrative e culturali, oltre altre organizzazioni dentro della SUNY Binghamton; il loro ruolo è mantenere il sito aggiornato.

Essendo questi gli attori chiave del processo di comunicazione, la loro partecipazione è fondamentale perché esso sia svolto nel modo più ottimale e efficiente possibile.

4.1.2.2 Il processo di creazione

Il primo fenomeno ritenuto importante da spiegare quando si studia il sito *web* è il suo processo di creazione. A questo punto, si fa necessario chiarire com'è stabilita la struttura del sito *web* della SUNY Binghamton. Esso è suddiviso in:

- un sito istituzionale (struttura macro), che riguarda le informazioni istituzionali. Svolge la funzione di ombrello ai "sottositi" (struttura micro);
- i 'sottositi' sono le strutture sviluppate in modo decentrato, ma che comunque sono inserite sul raggio del sito istituzionale. Il subsito è di solito il sito *web* delle unità amministrative oppure il sito di un evento universitario, ad esempio.

La differenza tra le due è che l'ultimo è aggiornato in modo autonomo da ogni unità, e presenza un aspetto visivo proprio e diverso dal primo (anche se ci sono degli elementi comuni stabiliti dal *Branding*).

Fig. 4: Sito istituzionale – livello macro - SUNY Binghamton
Fonte: http://www.binghamton.edu

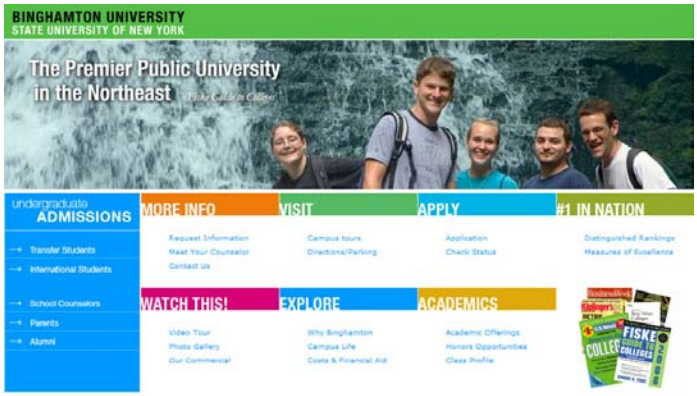

Fig. 5: 'Sottosito' – livello micro – SUNY Binghamton
Fonte: http://admissions.binghamton.edu

Nel contesto della SUNY Binghamton, il primo passo quando si deve creare un sito è la definizione dell'utenza. Loro ritengono che è inaccettabile iniziare un progetto senza questo riferimento. Poi, si deve definire la struttura che avrà il sito, secondo i bisogni degli utenti. I principi che guidano la creazione del sito sono la semplicità, l'accessibilità e la navigabilità.

Durante questa fase iniziale, a livello macro, le decisioni strategiche vengono prese tra l'ITS e C&M, mentre quelle a livello micro sono assegnate alle unità (sviluppo di contenuto) e il WW (la grafica e la programmazione). Sebbene il lavoro eseguito a livello micro sia soprattutto di tipo operativo, tocca ai due attori decidere anche la parte strategica di struttura di links, target e posizionamento.

Il punto debole del processo di creazione si trova nella mancanza di risorse, sia temporale che personale, spingendo a volte il WW ad stabilire delle priorità nel provvedere i loro servizi.

4.1.2.3 Il processo di sviluppo e manutenzione

La fase successiva a quella di creazione è lo sviluppo e manutenzione del sito, nella quale esso viene propriamente realizzato e messo a disposizione degli utenti.

Il processo organizzativo dietro l'attività di creazione, sviluppo e manutenzione del sito *web* presenta delle particolari caratteristiche, che hanno delle radici nel contesto specifico della SUNY Binghamton.

Le caratteristiche del processo

Le necessità di sviluppare un sito emergono dalle unità amministrative stesse, e l'università cerca di fornire il supporto necessario perché il progetto si avvii. Dunque, sia a livello macro che micro, non c'è un'autorità al centro del processo, la quale dovrebbe decide quale progetto avviare o quale gruppo di lavoro assegnare per realizzarlo; invece, ci sono dei dipartimenti di riferimento, ai quali è stato assegnato il compito di gestire la comunicazione via Internet nel modo più decentrato possibile.

Queste figure sono l'ITS, che deve provvedere i servizi tecnologici per rendere il sito usabile (questioni tecniche come gestione di server oppure supporto e consulenza tecnologica) e anche fornire delle *policies* (regole) che specificano l'utilizzo e stilo comunicativo desiderato a tutti coloro (sia unità che individui) che metteranno a disposizione delle informazioni nei loro siti all'interno della rete di SUNY.

L'altro dipartimento chiave è il C&M, che attraverso il programma di *Branding* provvede delle linee guide di comunicazione visiva, mirando allineare il sito *web* con delle strategia di marketing previste dal dipartimento per l'intera università. Insieme, cercano di prendere le decisioni strategiche generali necessarie per lo svolgimento della comunicazione via Internet.

Vale a dire che in assenza di un'autorità centrale e con una gerarchia abbastanza flessibile, gli attori organizzativi coinvolti nel processo hanno piena libertà di svolgere il loro lavoro. La responsabilità in questo caso viene condivisa e la fiducia diventa una componente fondamentale per stabilire i vincoli del *network* che ne emergono, ossia tutti gli attori sono consapevoli dei loro ruoli e impegni. Di conseguenza, con l'assenza di controllo, gli attori hanno libertà di prendere le decisioni necessarie (in termini strategici, di

creatività, di scadenze) nello svolgere del processo, senza dover rivolgersi a nessuno per avere un feedback, approvazione o autorizzazione. L'unico obbligo del processo è quello di tenersi attento alle *policies* e al *branding*, nonché da utilizzare il sistema informativo necessario per condividere delle informazioni, che è il CMS.

Regole e obblighi del processo

Sebbene il processo di costruzione del sito *web* nella SUNY Binghamton sia abbastanza decentrato e autonomo, gli attori organizzativi responsabili dalla sua progettazione devono seguire delle regole, messe a disposizione in Internet dai dipartimenti ITS e C&M.

Queste regole sono fondamentali per sostenere l'autonomia del processo, poiché il lavoro è allineato e organizzato e così, l'organizzazione riesce a raggiungere gli obiettivi di comunicazione proposti.

La prima regola da citare è l'obbligo che tutti i siti siano costruiti utilizzando una tecnologia di CMS (*Content Management System*). Un CMS è un sistema informativo che gestisce il contenuto di siti *web* in modo automatico e ne omogeneizza il layout (struttura grafica) . Ovvero, qualsiasi persona, avendo un *login* e un *password*, può aggiornare un sito e stabilirne delle padronanze estetiche. I punti di forza di questo sistema sono:

- mira ad organizzare e facilitare la creazione collaborativa di documenti e di altri contenuti;
- la gestione ideale in una situazione di diverse categorie di utenti;
- non richiede previa conoscenza/ conoscenza approfondita per adoperarlo;
- aggiornamento del sito *web* facilitato;
- conservazione del layout prestabilito (impostato direttamente nel sistema);
- controllo delle scadenze di contenuti;
- interfaccia *user-friendly.*

L'attore organizzativo responsabile dalla sua implementazione e manutenzione è il dipartimento ITS, sebbene la decisione di adottarlo sia stata presa insieme al C&M (come una necessità organizzativa).

L'ITS è ancora responsabile dall'elaborazione delle *policies (*politiche) di regolazione di uso di Internet dagli attori della SUNY Binghamton, che posso essere visualizzate sul sito del dipartimento [http://its.binghamton.edu/web] e riguardano:

- Politica dal *World Wide Web* (www);

- Politica su computer e uso di rete;
- Linee guide di stilo e formattazione delle pagine *web* a SUNY Binghamton;
- Linee guide per la sicurezza di dati.

L'obiettivo è regolare il progetto dei siti *web* in modo complessivo, come suggerito dal proprio sito di ITS:

"These policies provide usage and style guidelines for departments and individuals who will post information on web pages on the University's equipment or network ".

(cit. in http://www.binghamton.edu/brandguide/)

Infine, un ulteriore modo di regolare il progetto dei siti *web* è attraverso il *Branding*, implementato dal dipartimento di C&M. Esso è un manuale che regola l'applicazione dei marchi SUNY Binghamton in tutti i mezzi di comunicazione, disponibile *on-line* all'indirizzo [http://www.binghamton.edu/brandguide/]. L'obiettivo di questo manuale è che il sito *web* abbia una percezione unica dagli utenti; dalle parole del manuale stesso:

"Every piece of marketing and communication – every ad, Web site, poster, flyer, speech, etc. – is an opportunity for individuals to experience the Binghamton University brand. Therefore, we must work together to ensure that they all reflect the same look, language and personality".

Il manuale punta ad assicurare che i valori percepiti del marchio (*vibrant, inquisitive, innovative, collaborative e diverse*) siano trasmessi in un modo efficace. Le sue voci principali sono:

- *Branding* (concetti più abrangenti);
- Il logotipo e applicazioni;
- I colori;
- La tipografia;
- Stili di fotografia;
- Elementi della marca.

Questo strumento di marketing è essenziale per trattare la questione dell'immagine organizzativa, sulla quale se ne parlerà di seguito.

La prestazione lavorativa

Il tipo di lavoro che si trova all'interno del processo di comunicazione via Internet della SUNY Binghamton esige una collaborazione continua degli attori, poiché essi

devono interagire e costituire dei gruppi di lavoro *ad hoc* secondo le necessità di risorse di ciascun progetto.

Ma perché la prestazione lavorativa nel processo di comunicazione via Internet a Binghamton presenta questo profilo decentrato e autonomo? Una spiegazione possibile si trova nella filosofia dell'università, che vede il sito *web* non come un obbligo, ma sì come un incoraggiamento; ossia, la SUNY spinge le unità ad svilupparne uno. La natura democratica del mezzo Internet si trova proprio all'essenza e alla radice del processo, che è la decisione di avere un sito o no. Inoltre, le specificità del mezzo Internet come il dinamismo e la volatilità non permettono che il processo che ne c'è dietro sia burocratico e gerarchico, perché altrimenti la creatività si blocca e il lavoro non è più articolato e agile.

Le particolarità a livello micro

Il flusso di lavoro a livello micro presenta delle particolarità che devono essere spiegate nel dettaglio. In pratica, il lavoro eseguito è di tipo strategico nella fase di definizioni e poi, di tipo operativo (sviluppo, implementazione e aggiornamento). Esso è svolto sempre da un gruppo di lavoro composto da:

- un rappresentante dell'unità;
- gruppo di lavoro *ad hoc* (personale dal Web Warrens)

Dunque, il processo si svolge nel seguente modo: un dipartimento ha deciso di avviare il processo di comunicazione via Internet e contatta il Web Warrens. Una prima riunione tra il dipartimento e il coordinatore di WW fa emergere dei bisogni principali che devono essere trattati nel progetto del sito *web*. Da parte del dipartimento, ad una persona interna (che può essere un dipendente, stagista, volontario) è assegnata la responsabilità di fare il ponte tra essa e il WW. Il WW, a sua volta, attiva internamente l'equipe responsabile di questo progetto e ne stabilisce le scadenze e direttive. L'equipe crea e sviluppa il sito, e quando esso è ormai implementato, il dipartimento assume il ruolo di mantenerlo aggiornato tramite il CMS.

Aggiornamento del sito

Il compito di aggiornare i contenuti dei siti e tenerli sempre con l'informazione recente è assegnato ad un rappresentante dell'unità amministrativa di riferimento, essendo essi stato designato per il lavoro in modo volontario. La frequenza con la quale i siti vengono aggiornati non è prevedibile, ossia sempre che se ne ha bisogno.

Interazione degli attori: i gruppi di lavoro (*networks*)

Come è già stato citato in precedenza, il lavoro che riguarda la comunicazione via Internet viene fatto attraverso la formazione di gruppi di lavoro *ad hoc*. L'interazione all'interno di questi gruppi è di tipo circolare, articolato e l'autorità è decentrata: la logica di questo tipo di divisione del lavoro è lavorare insieme per raggiungere degli obiettivi comuni.

Le tipologie di lavoro sono due:

- operativo/manuale: il tipo di lavoro operativo/manuale si caratterizza di prestazioni di tipo esecutivo; nel caso di Binghamton, un esempio è l'attività di inserire le informazioni sul CMS.
- strategico/intellettuale: il lavoro intellettuale, invece, consiste in mansioni direttive, amministrative, contabili e di sorveglianza; richiede più creatività e capacità relazionali per eseguirlo.

In base a questo criterio, si può classificare l'interazione svolta tra i principali gruppi di attori organizzativi secondo il riassunto proposto nella tabella qui sotto:

	ITS	**C&M**	**unità amministrativa**	**WW**
ITS	-	S/I	-	O/M
C&M	S/I	-		O/M S/I
unità amministrativa	-	-	-	O/M S/I
WW	O/M S/I	O/M	O/M S/I	-

O/M: operativo/manuale S/I : strategico/intellettuale

Tabella 4.13: il tipo di interazione fra gli attori nei gruppi di lavoro – SUNY Binghamton

4.1.2.4 La valutazione dell'efficacia e il feedback degli utenti

Il processo di comunicazione via Internet è bi direzionale, ossia l'interazione tra il mezzo e l'utenza viene sempre stimolata. Perché un sito è sempre rivolto ad un utente, è fondamentale verificare se il progetto sviluppato è efficace, ossia se ha raggiunto degli

obiettivi previsti all'inizio del processo. Il problema, a questo punto, è che il criterio che guida la valutazione dell'efficacia del sito nella SUNY Binghamton è totalmente soggettivo: dipende dall'attore organizzativo che l'impiega.

Di solito, i criteri rilevati sono di due tipi: tecnici e personali.

I criteri tecnici sono quelli che possono essere misurati attraverso dati concreti, raccolti a partire dall'esperienza di uso dei siti *web.* Nel contesto della SUNY Binghamton, questo criterio viene utilizzato dal dipartimento ITS, e come esempio si può citare il numero di *hits* (conteggio statistico che accresce '+1' sempre che un file è sollecitato dal sito), numero di *broken links* (aree del sito che non sono disponibile) e il *web traffic* (movimento del sito).

I criteri personali, invece, sono stati prestabiliti dai propri attori secondo l'adeguatezza ai suoi obiettivi. Di seguito, ne sono elencati alcuni esempi, raccolti durante la ricerca:

- mantenere contenuto aggiornato (non obsoleto);
- *web availability* (disponibilità della pagina – C&M);
- contatto con professori (feedback degli studenti – WW);
- studenti (commenti e suggerimenti – WW);
- numero immatricolazioni (WW);
- non avere nessun feedback – segno che le cose vanno bene (WW);
- compie l'obiettivo (C&M);
- sito ben organizzato, di facile navigazione e ben presentato, che resulti in una percezione positiva dall'università e nel rafforzamento della sua immagine organizzativa (C&M).

Un modo alternativo di valutare l'efficacia del sito *web* nella SUNY Binghamton è provando a chiedere il feedback dell'utenza. I metodi più impiegati per sapere cose ne pensano gli utenti e il loro grado di soddisfazione con i servizi erogati sono la ricerca qualitativa (*surveys* sviluppate ad ogni 6 mesi) e i *focus group*; entrambi vengono realizzati con gli utenti chiave al processo. I feedback raccolti da queste interazioni sono tenuti in considerazione e il dipartimento ITS cerca di implementarli sempre che possibile, secondo criteri di urgenza e priorità.

Di seguito, si può vedere una di queste *surveys*, realizzata durante la primavera di 2007:

8. How would you rate your overall satisfaction with our services?							
	Unsatisfied		Neutral		Satisfied	Rating Average	Response Count
>	0.0% (0)	8.6% (5)	15.5% (9)	**50.0% (29)**	25.9% (15)	3.93	58
						answered question	58
						skipped question	63

9. In the past year, have our services improved or gotten worse?							
	Gotten worse		Stayed the same		Improved	Rating Average	Response Count
>	5.4% (3)	1.8% (1)	**57.1% (32)**	26.8% (15)	8.9% (5)	3.32	56
						answered question	56
						skipped question	65

10. Please comment: (What do we do well? What do we need to improve?)		
		Response Count
	view	22
	answered question	22
	skipped question	99

Fig. 6: esempio di *survey* realizzata a SUNY Binghamton rispetto la soddisfazione degli utenti
Fonte: http://bingweb.binghamton.edu/%7Ejwolf/ITSspring/SurveySummary.html

4.1.2.5 L'immagine organizzativa

L'immagine organizzativa della SUNY Binghamton è formata dalle percezioni delle sue categorie di utenti rispetto l'organizzazione. Il sito *web* è un canale di comunicazione molto utilizzato come strumento di costruzione e manutenzione di rapporti con gli utenti. Oggigiorno, soprattutto, è un canale vitale per un'organizzazione manifestare la sua identità e sviluppare la sua presenza *web*.

La SUNY Binghamton se ne è accorta di questa potenzialità del mezzo e così, cerca di utilizzare il suo sito come pubblicità e autopromozione. Queste funzioni del sito si evidenziano quando si fa attenzione agli obiettivi e finalità del progetto *web*, delineati all'inizio di questo resoconto.

La preoccupazione in avere una percezione positiva e coerente dagli utenti l'ha spinta a sviluppare il *Branding*, manuale di identità visiva che mira a regolare gli standards de comunicazione, come già descritto in precedenza. L'intenzione del dipartimento C&M nel promuovere degli sforzi comunicativi in questa direzione possono essere sintetizzate dalle parole del proprio manuale:

A brand is more than a logo, color scheme or advertising slogan.

It represents the "emotional truth" of an organization, with implications for every stakeholder – internally and externally. It is a statement of purpose… a signal of

competence or credibility… a promise of a certain type of experience and a unique, desirable customer benefit. Perhaps most importantly, a brand is an organizing principle that informs decision making at every level, from broad institutional vision to the most tactical initiatives.

(cit. in http://www.binghamton.edu/brandguide/)

L'immagine organizzativa che loro intendono avere dagli attori esterni è "la percezione della SUNY Binghamton come una istituzione seria, di eccellenza, tradizione e qualità", mentre quella pretesa dagli attori interni è "la conferma e affermazione della scelta giusta; il sentimento di orgoglio".

4.2 L'Università degli Studi di Trento – UNITN

La seconda organizzazione presa come riferimento in questa analisi è l'UNITN in Trento, Italia, e il sito *web*. La metodologia impiegata, quella della *Grounded Theory,* è stata la stessa del caso precedente, SUNY Binghamton. Si ha avuto una preoccupazione accurata in applicarla in modo identico nei due contesti, perché le teorie emerse avessero validità empirica e potessero essere confrontate tra loro.

Dunque, le tappe di lavoro a livello macro sono praticamente le stesse, potendo cambiare la quantità di codifiche realizzate o qualsiasi altro dettaglio, come spiegato di seguito.

4.2.1 Trattamento, elaborazione e analisi della base empirica

4.2.1.1 Prima fase: la codifica aperta

Nella prima fase del trattamento ed elaborazione dei dati, è stata applicata la codifica aperta e le prime categorie ottenute sono visibili qui sotto:

- Processo di lavoro a livello micro [sottounità];
  - Periodicità di aggiornamento;
- Autonomia e responsabilità nel processo;
- CMS – *Content Management System;*
  - Sito sottounità (facoltà e dipartimenti);
- Progettazione del portale;
- Creazione e sviluppo del portale;
  - Creazione della grafica (layout);
- Immagine organizzativa e identità visiva;
- Primo siti UNITN;
- Attori organizzativi coinvolti nel processo;
  - Ufficio sviluppo e gestione *web;*

- Presa di decisione;
- Rapporti di lavoro – interazione tra gli attori;
- Rapporto di lavoro – primo livello (facoltà, dipartimenti, dottorati);
- Utenza;
- Valutazione dell'efficacia;
- Presa di decisioni;
- Divisione Comunicazione e Orientamento;
- Tavoli di coordinamento - Processo di progettazione del portale;
- Servizi offerti via internet.

4.2.1.2 Seconda fase: la codifica assiale

Durante la fase della codifica assiale, sono state realizzate 3 ulteriori categorizzazioni dei dati, e il risultato è riportato di seguito.

Categorie emerse dalla seconda codifica:

In pratica, i dati che prima erano stati categorizzati senza nessun criterio, adesso sono raggruppati secondo la logica di similarità e affinità delle informazioni:

- **STRUMENTI DI COORDINAMENTO**
  - CMS – *Content Management System;*
  - Immagine organizzativa e identità visiva;

- **CARATERISTICHE DEL PROCESSO**
  - Autonomia e responsabilità nel processo;
  - Presa di decisione;
  - Rapporti di lavoro – interazione tra gli attori;
  - Rapporto di lavoro – primo livello (facoltà, dipartimenti, dottorati);

- **IL PORTALE DI ATENEO**
  - Progettazione del portale;
  - Primo siti UNITN;
  - Creazione e sviluppo del portale;
  - Creazione della grafica (layout);
  - Utenza;
  - Tavoli di coordinamento - Processo di progettazione del portale (livello macro);
  - Processo di lavoro a livello micro [sottounità];
  - Sito sottounità (facoltà e dipartimenti);
  - Periodicità di aggiornamento;
  - Valutazione dell'efficacia;

- **GLI ATTORI**
  - Ufficio sviluppo e gestione *web;*
  - Divisione Comunicazione e Orientamento;
  - Sottounità.

Categorie emerse dalla terza codifica:

Nella terza codifica, i dati sono nuovamente ricombinati:

STRUMENTI DI GESTIONE
CMS – Content Management System Descrizione: sistema di gestione di contenuto automatico Punto di forza: - collegare tutti i siti dell'Ateneo - rendere uniforme il contenuto e la struttura grafica -Database come depositario comune delle informazioni - Possibilità di riutilizzazione del contenuto in aree diverse Decisione di implementazione: tavolo di coordinamento **Immagine organizzativa e identità visiva** Attore responsabile: Divisione Comunicazione e Orientamento Mezzi: On-line (sito *web*) Offine (comunicazione cartacea) Strumento: manuale di comunicazione Definizione: - precise indicazioni di uso del marchio - linee guide delle "best practices" rispetto identità visiva, contenuto e altri elementi perché la comunicazione dell'UNITN abbia uno stile unico e abbia una percezione omogenea Obiettivi: - Mantenere la coerenza tra i diversi siti all'interno del portale dell'Ateneo - Promuovere l'omogeneità in termini grafici, di struttura e contenuto

Tabella 4.14: categoria STRUMENTI DI GESTIONE e le sottocategorie emerse dalla terza codifica – UNITN

CARATERISTICHE DEL PROCESSO	
Autonomia e responsabilità nel processo Tipo: piena per svolgere il lavoro Punto positivo: - velocità delle decisioni e implementazioni - Assenza di autorizzazione o supervisione **Presa di decisione** Elaborazione di progetti: vieni dall'alto Fattore limitante: livello di rapporto Primo livello (facoltà, dipartimenti e scuole di dottorato): - autorità decentrata - Tavolo di coordinamento per decisioni comuni - Libertà all'interno di ogni struttura (al limite delle linee guide) in termini di contenuto - Priorità di esecuzione Secondo livello (altri attori - terzi): autonomia da svolgere totale (*web team*) →Condizione: bilanciare le risorse e le priorità **Rapporti di lavoro – interazione tra gli attori** Tipo: bi direzionale (autonomia e responsabilità condivise)	Web team vs alto: subordinazione nella gerarchia Autonomia di gestione e negoziazione **Rapporto di lavoro – primo livello (facoltà, dipartimenti, dottorati)** Numero di persone: 2 Livelli: operativo strategico Primo passo: sentire del responsabile l'indicazione dei nomi per lavorare Tipo di indicazione: - a livello politico - in base alla fiducia (di solito un docente) Ruolo del docente: - emergere le necessità del dipartimento - Discutere le questioni strategiche con il *web* team - Far il coordinamento tra loro e il proprio dipartimento Secondo passo: il docente fa l'indicazione del riferente Ruolo del riferente: - persona che svolge il lavoro a livello operativo - Si occupa delle quotidianità e aggiornamenti

Tabella 4.15: categoria CARATTERISTICHE DEL PROCESSO e le sottocategorie emerse dalla terza codifica – UNITN

IL PORTALE DI ATENEO

Progettazione del portale
Definizione:
sistema di siti che inglobano le strutture di Ateneo
Obiettivo principale:
rendere l'informazione accessibile a tutti
Punti positivi:
- ha permesso l'allargamento delle competenze dell'ufficio di gestione e sviluppo
- Ha garantito più autonomia alle facoltà e dipartimenti nella gestione dei loro siti
Visione:
web come uno strumento di comunicazione e presentazione verso l'esterno
Perché?
Permette una visione più complessiva e integrata della comunicazione on-line
Difficoltà inerente:
rivolgersi ad ampio spettro di utenti con esigenze diverse
Profili diversi di utenti:
differenti linguaggi e concetti di sfondo
Soluzione trovata:
concetto di 'profilatura'

Primo siti UNITN
Dinamica del processo:
ciascuna struttura curava il sito con risorse proprie
Struttura:
separate
Gestione iniziale:
informatici
Cambiamento:
allargamento (tutte le strutture coordinate in modo complessivo)
Conseguenze:
- aumento della complessità (contenuto/tecnologia)
- Responsabilità dal personale della divisione di comunicazione
Creazione e sviluppo del portale
Questioni chiavi:
- profilatura
- Immagine e identità visiva (linee guide)
Creazione della grafica (layout)
Cos'è:
la presentazione visiva del sito
Come:
c'è un modello di grafica principale (quello di Ateneo)
Modello di grafica principale:
guida gli altri che ne discendono
Utenza
Importanza:
focus del progetto del portale
Concetto chiave:
profilatura
Ciascun profilo:
contenuto ad hoc
Profili:
visitatore
Futuro studente
Ospite straniero
Impresa
Scuola o ente
Studente UNITN
Laureato UNITN
Docente UNITN
Staff UNITN
Ruolo:
linea guida del progetto
Caratteristiche:
- profili diversi
- Esigenze e bisogni diversi
Processo di definizione:
- Raccolta di esigenze att. questionario on-line
- Parti più importanti sono ritenute
- Stabilimento di categorie
- Separazione in profili
Tavoli di coordinamento - Processo di progettazione del portale (livello macro/strategico)
cos'è:
riunioni tra Ufficio Sviluppo e Gestione *Web* (*web team*) e un rappresentante di ciascuna facoltà e dipartimento
obiettivo:
- prendere delle decisioni strategiche che riguardavano il progetto del portale
- produrre e assegnare le responsabilità degli attori nel processo di lavoro
decisioni intraprese:
- di tipo chiave
- autonomia totale
- assenza di autorizzazione o supervisione del contenuto pubblicato
Punti chiavi discussi:
- Struttura
- Architettura dell'informazione
- Immagini
- Colori
- Elementi delle parti interne
- Elementi di risalto sulla home page
linea guida:
identificare i profili di utenti

Processo di lavoro a livello micro [sottounità]
organizzazione della sottounità:
propria (a carico di ciascuna)
Obiettivo del sito:
in base a chi è l'utenza, fare un sito il più completo possibile
Limite:
non si può gradire a tutti
Tipo di lavoro fatto:
- aggiornamento di contenuto
- Decisioni strategiche rispetto la struttura
Aggiornamento di contenuto:
eseguito da 2 segretarie dalla presidenza
Decisioni strategiche:
rappresentante della facoltà (vide tavoli di coordinamento)
Potere di decisione interno:
totale
Gestione del sito:
- autonomia di gestirlo con procedure proprie
- Responsabilità di eseguire il compito
descrizione:
- presidenza prepara i comunicati
- li passa alle segretarie che li mettono sul sito
- segretarie ancora rispondono gli e-mail che arrivano
- valutazione dall'alto: non c'è
struttura del sito a livello macro:
uguale per tutti le sottounità
struttura del sito a livello micro:
discrezionalità per organizzarlo come conviene di più
cambiamenti di contenuto:
fatto all'interno della sottounità
cambiamenti di struttura:
richiesto supporto del *web team*
Sito sottounità (facoltà e dipartimenti)
Composizione del contenuto:
misto
Informazione generale (che riguardano l'università):
ripresa dal sito principale (alimentato dal proprio portale)
Informazioni sulla sottounità (che riguarda la sottounità):
gestita e aggiornata in modo autonomo
Processo di decisione:
condivisa tra *webteam* e sottounità (accordi comuni)
Altre sottounità autonome:
scuola di dottorato
Processo di creazione:
1. *webteam* si riunisce con il rappresentante della facoltà (tavolo coordinamento)
2. dibattito sui punti principali per lo sviluppo e avvio del processo
3. decisione comune: sottounità hanno dei tratti comuni per quanto riguarda la presentazione visiva (che va all'incontro dell'identità visiva dell'Ateneo)
4. sono differenziati per gruppo – ogni gruppo un colore diverso
5. Sottounità hanno autonomia per differenziarsi , però dentro dal limite delle linee guide
6. elaborazione di una bozza della grafica
7. rendere la bozza operativo in linguaggi *web* (programmazione)
Periodicità di aggiornamento
Scadenza: quando serve
Condizione: il sito avere l'informazione più attuale sempre
Personale:
- 2 segretarie della presidenza (lavoro amministrativo)
- Rappresentante tavolo (lavoro strategico)
Abilità richiesta:
conoscenza informatica di base
Valutazione dell'efficacia
Strumenti tecnologici:
- analisi dei log
- Statistiche
Strumenti personali:
- critiche (formali/informali)
- Richieste al help desk (helpdesk@unitn.it)
- Indagini con studenti e stakeholders via questionario on-line
Strumenti futuri:
surveys periodiche
Feedback:
implementazione delle suggestioni inviate
Processo di forte divenire:
portale non è mai finito; sta sempre migliorando

Tabella 4.16: categoria IL PORTALE DI ATENEO e le sottocategorie emerse dalla terza codifica – UNITN

GLI ATTORI ORGANIZZATIVI
Gran varietà di attori Struttura centrale: *web team* (Ufficio sviluppo e gestione *web*) Ufficio sviluppo e gestione *web*: Creazione, sviluppo e gestione del portale UNITN Divisione Comunicazione e Orientamento: Sviluppo delle coordinate di comunicazione attraverso i manuali di identità (on/offline) Sottounità di Ateneo (dipartimenti e facoltà) Il "cliente"; **Ufficio sviluppo e gestione *web*** Tipo: eterogenea (profili diversi) Professionisti: - programmatori - Grafici - Sviluppatore HTML/CSS - Comunicazione - *Web* writing - coordinatore Composizione: - 1 coordinatore - 6-7 collaboratori fissi - Collaboratori temporanei secondo la necessità - Servizi di fornitura esterna (programmazione soprattutto) Ruolo: - coordinare il progetto del portale *web* dell'Ateneo - Rinnovarlo secondo le necessità organizzative dell'UNITN - Creare e sviluppare il portale e i siti dell'Ateneo Processo di lavoro all'interno: - lavoro a 'vincoli a progetto' - Stabilimento dall'alto dei progetti e sue linee guide - Stabilimento di priorità - Coordinatore li gestisce: alloca risorse e gestisce le priorità secondo l'ordine di importanza Richieste di lavoro: - dall'alto – maggior priorità - Dagli attori organizzativi Priorità: - giustificata - struttura di primo livello - Possibilità di posticipare o rifiutare un lavoro Interazione: - confronto coordinatore vs collaboratore – autonomia degli attori Autonomia dei collaboratori: si Presa di decisioni strategiche: insieme **Divisione Comunicazione e Orientamento** Gestione del processo di comunicazione Sviluppo delle coordinate di comunicazione attraverso i manuali d'identità visiva (on/offline) Professionisti: professionisti di comunicazione e designers Composizione: 1 coordinatrice diverse assistenti Ruolo: fornire delle linee guide allo sviluppo e gestione dei siti *web* dagli attori in modo autonomo **Sottounità** Composizione: - riferente (lavoro operativo) - Docente (lavoro strategico) Ruolo: è il "cliente"; l'unità per la quale il *web team* lavora Compiti: - livello strategico: partecipare del tavolo di coordinamento per prendere delle decisioni strategiche - Livello operativo: aggiornamento del sito

Tabella 4.17: categoria GLI ATTORI ORGANIZZATIVI e le sottocategorie emerse dalla terza codifica – UNITN

4.2.1.3 Terza fase: la codifica selettiva

Infine, si è arrivato al punto in cui le categorie si sono esaurite e il fenomeno della comunicazione organizzativa via Internet può essere spiegato, attraverso l'elaborazione di una teoria. Nel caso dell'UNITN, la categoria ritenuta più importante è il portale *web* (*core category*). Per chiarirlo in dettaglio, sono elencate di seguito le sottocategorie emerse:

- progetto passato: considerazioni sui progetti precedenti;
- gli attori organizzativi: definizione degli attori organizzativi coinvolti direttamente nel processo di comunicazione via Internet;
- il portale d'Ateneo: descrizione della struttura del sito e qualche informazione rispetto gli obiettivi e gli utenti;
- progetto attuale: quali sono le condizioni per avviare un progetto di sito *web* nell'UNITN;
- strumenti di gestione: spiegazione degli strumenti di gestione e organizzazione del processo utilizzati dal *web team*, che sono il CMS e il manuale di identità visiva;
- processo di creazione: descrizione del processo di creazione in sé di un progetto di sito *web*;
    - grafica: delineazione della creazione del layout del sito *web*;
    - sottounità: processo di creazione del layout a livello micro
- il tavolo di coordinamento: spiegazione dell'organizzazione del gruppo di lavoro che sta al centro del processo di comunicazione;
- presa di decisione: definizione di come vengono prese le decisioni all'interno del processo;
- rapporto di lavoro a livello micro: si cerca di spiegare i rapporti di lavoro svolti a livello micro;
- i gruppi di lavoro: caratterizzazione dei gruppi di lavoro all'interno del processo di comunicazione via Internet;
- valutazione dell'efficacia: si cerca di capire in qual modo l'UNITN valuta l'efficacia del portale svolto;
- immagine organizzativa: spiega le questioni di immagine organizzativa collegate al sito *web*, inteso come uno strumento di comunicazione.

Categorie emerse dalla quarta codifica:

PORTALE *WEB*	
PROGETTO PASSATO	**Primo sito UNITN – qualche anni fa** Dinamica del processo: - strutture separata - ciascuna struttura curava il sito con risorse proprie Attore responsabile: informatici

Tabella 4.18: categoria PORTALE WEB e la sottocategoria PROGETTO PASSATO – UNITN

PORTALE *WEB*	
GLI ATTORI ORGANIZZATIVI	Struttura centrale: *web team* (Ufficio sviluppo e gestione *web*) **Ufficio sviluppo e gestione *web*** Professionisti: - programmatori - Grafici - Sviluppatore HTML/CSS - Comunicazione - *Web* writing - coordinatore Composizione: - 1 coordinatore - 6-7 collaboratori fissi Ruolo: - coordinare il progetto del portale *web* dell'Ateneo - Rinnovarlo secondo le necessità organizzative dell'UNITN - Creare e sviluppare il portale e i siti dell'Ateneo **Divisione Comunicazione e Orientamento** Gestione del processo di comunicazione Sviluppo delle coordinate di comunicazione attraverso i manuali d'identità visiva (*on/offline*) Professionisti: professionisti di comunicazione e designers Composizione: 1 coordinatrice diverse assistenti Ruolo: fornire delle linee guide allo sviluppo e gestione dei siti *web* dagli attori in modo autonomo **Sottounità di Ateneo (dipartimenti e facoltà)** è il "cliente"; l'unità per la quale il *web team* lavora Composizione: - riferente (lavoro operativo) - Docente (lavoro strategico) Compiti: - livello strategico: partecipare del tavolo di coordinamento per prendere delle decisioni strategiche - Livello operativo: aggiornamento del sito

Tabella 4.19: categoria PORTALE WEB e la sottocategoria GLI ATTORI ORGANIZZATIVI – UNITN

PORTALE *WEB*	
PROGETTO ATTUALE	Difficoltà inerente: rivolgersi ad un ampio spettro di utenti con delle esigenze diverse Profili diversi di utenti: - differenti linguaggi - diversi concetti di sfondo Decisione: progettare un portale Obiettivo principale: rendere l'informazione accessibile a tutti Conseguenze: - aumento della complessità (contenuto/tecnologia) - ha permesso l'allargamento delle competenze dell'ufficio di gestione e sviluppo - Ha garantito più autonomia alle facoltà e dipartimenti nella gestione dei loro siti - ha risolto in parte il problema di comunicare via Internet ad una ampia gamma di utenti - ha consentito la creazione di contenuto e la disponibilità di servizi *on-line ad hoc* per ciascun profilo di utenza Concetto base del progetto: concetto di 'profilatura' Processo di definizione: - Raccolta di esigenze att. questionario on.line - Parti più importanti sono ritenute - Stabilimento di categorie - Separazione in profili Profili: visitatore Futuro studente Ospite straniero Impresa Scuola o ente Studente UNITN Laureato UNITN Docente UNITN Staff UNITN Linee guide del lavoro: - Manuale di identità visiva per la comunicazione *web* struttura del sito a livello macro: uguale per tutti le sottounità struttura del sito a livello micro: discrezionalità di ogni sottounità per organizzarlo come conviene di più cambiamenti di contenuto: fatto all'interno della sottounità cambiamenti di struttura: richiesto supporto del *web team* Richieste di sviluppo di sito: - direttive stabilite dall'alto - Dagli attori organizzativi direttamente al *web team* Gerarchia della richiesta di progetti: Priorità di esecuzione dei progetti → bilanciare le risorse e le priorità - dall'alto - primo livello(facoltà, dipartimenti e scuole di dottorato) - Tavolo di coordinamento per decisioni comuni - secondo livello (altri attori - terzi) - Libertà all'interno di ogni struttura (al limite delle linee guide) in termini di contenuto - Possibilità di posticipare o rifiutare un lavoro

Tabella 4.20: categoria PORTALE WEB e la sottocategoria PROGETTO ATTUALE – UNITN

PORTALE *WEB*		
STRUMENTI DI GESTIONE	CMS – CONTENT MANAGEMENT SYSTEM	sistema di gestione di contenuto automatico Punto di forza: - rende uniforme le strutture dei siti, il contenuto e la grafica - database come depositario comune delle informazioni - dati possono essere riutilizzati - possibilità di fare contenuto *ad hoc* Decisione di implementazione: tavolo di coordinamento
	MANUALE DI IDENTITÀ VISIVA	- Manuale che individua alcuni standards di documentazione che nel loro aspetto grafico delineano l'identità visiva dell'Università degli Studi di Trento - linee guide delle "best practices" rispetto l'identità visiva, contenuto e altri elementi perché la comunicazione dell'UNITN abbia uno stile unico e abbia una percezione omogenea Obiettivi: - Mantenere la coerenza tra i diversi siti all'interno del portale dell'Ateneo - Promuovere l'omogeneità in termini grafici, di struttura e contenuto Attore responsabile: Divisione Comunicazione e Orientamento Mezzi: On-line (sito *web*) [www.unitn.it/manuale_*web*] Offine (comunicazione cartacea) [www.unitn.it/manuale_idvisiva]

Tabella 4.21: categoria PORTALE WEB e la sottocategoria STRUMENTI DI GESTIONE – UNITN

PORTALE *WEB*	
I GRUPPI DI LAVORO	Processo di lavoro all'interno del *web team*: - lavoro a 'vincoli a progetto' Formazione del gruppo di lavoro: - Coordinatore li gestisce: alloca risorse (designa la scadenza e il gruppo di lavoro più adatto a quel compito, secondo le professionalità richieste e quelle disponibili) e gestisce le priorità secondo l'ordine di importanza - Collaboratori temporanei secondo la necessità - Servizi di fornitura esterna (programmazione soprattutto) confronto coordinatore vs collaboratore: - autonomia degli attori per eseguire la loro prestazione lavorativa

Tabella 4.22: categoria PORTALE WEB e la sottocategoria I GRUPPI DI LAVORO – UNITN

PORTALE *WEB*		
RAPPORTO DI LAVORO – LIVELLO MICRO (SOTTOUNITÀ - FACOLTÀ, DIPARTIMENTI, DOTTORATI)	organizzazione della sottounità: propria - autonomia di gestirlo con procedure proprie Autonomia interna per prendere decisioni: totale Punti positivi: - velocità delle decisioni e implementazioni - Assenza di autorizzazione o supervisione Tipi di lavoro: operativo strategico 1. lavoro strategico Primo passo: - sentire dal responsabile l'indicazione dei nomi per lavorare - a livello politico e in base alla fiducia (di solito un docente) Ruolo del docente: - far emergere le necessità del dipartimento in termini di comunicazione - Discutere le questioni strategiche nel tavolo di coordinamento Secondo passo: il docente fa l'indicazione del *riferente* Ruolo del riferente: - persona che svolge il lavoro a livello operativo - Si occupa delle quotidianità e aggiornamenti del sito	**Esempio della facoltà di Sociologia** Obiettivo del sito: in base a chi è l'utenza, fare un sito il più completo possibile Limite: non si può piacere a tutti Personale: - 2 segretarie della presidenza (lavoro amministrativo) - Rappresentante tavolo (lavoro strategico) Aggiornamento di contenuto: eseguito da 2 segretarie dalla presidenza descrizione: - presidenza prepara i comunicati - li passa alle segretarie che li mettono sul sito - segretarie ancora rispondono gli e-mail che arrivano valutazione dall'alto: non c'è scadenza dell'aggiornamento: quando serve Condizione: il sito avere l'informazione più attuale sempre Abilità richiesta: conoscenza informatica di base

Tabella 4.23: categoria PORTALE WEB e la sottocategoria I RAPPORTO DI LAVORO: LIVELLO MICRO – UNITN

PORTALE *WEB*	
IMMAGINE ORGANIZZATIVA	Visione: - *web* come uno strumento di comunicazione e presentazione verso l'esterno - sito istituzionale percezione voluta: organizzazione, serietà e qualità iniziative: siti con appello più di marketing e pubblicità

Tabella 4.24: categoria PORTALE WEB e la sottocategoria I IMMAGINE ORGANIZZATIVA – UNITN

PORTALE *WEB*	
TAVOLI DI COORDINAMENTO	cos'è: riunioni tra l'Ufficio Sviluppo e Gestione *Web* (*web team*) e un rappresentante di ciascuna facoltà e dipartimento dell'Ateneo. obiettivi: - prendere delle decisioni strategiche che riguardano il progetto del portale in complessivo - assegnare le responsabilità degli attori organizzativi coinvolti nel processo di lavoro Tipo di decisioni intraprese: - garanzia di autonomia totale agli attori nella fase di creazione e sviluppo del sito - assenza di autorizzazione o supervisione rispetto il contenuto pubblicato Punti chiavi discussi: - Struttura - Architettura dell'informazione - Immagini - Colori - Elementi delle parti interne - Elementi di risalto sulla home page

Tabella 4.25: categoria PORTALE WEB e la sottocategoria I TAVOLI DI COORDINAMENTO – UNITN

PORTALE *WEB*	
PRESA DI DECISIONE	a livello macro: - attraverso il tavolo di coordinamento - tra Uffici centrali vs Ufficio Sviluppo e Gestione *Web* - Rapporto subordinato - Autonomia di gestione e negoziazione da parte del *web team* - Div. Comunicazione e Orientamento per l'identità a livello micro: decentrata, con responsabilità condivisa (lavoro autonomo)

Tabella 4.26: categoria PORTALE WEB e la sottocategoria I PRESA DI DECISIONE – UNITN

PORTALE *WEB*	
VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA	Strumenti tecnologici: - analisi dei log - Statistiche Strumenti personali: - critiche (formali/informali) - Richieste al help desk (helpdesk@unitn.it) - Indagini con studenti e stakeholders via questionario on-line Strumenti futuri: surveys periodiche Feedback: implementazione delle suggestioni inviate

Tabella 4.27: categoria PORTALE WEB e la sottocategoria I VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA – UNITN

PORTALE *WEB*		
PROCESSO DI CREAZIONE	GRAFICA (LAYOUT)	Cos'è: la presentazione visiva del sito Come: c'è un modello di grafica principale (quello di Ateneo) Modello di grafica principale: guida gli altri che ne discendono
	SOTTOUNITÀ (PRIMO LIVELLO - FACOLTÀ E DIPARTIMENTI)	Processo di decisione: condivisa tra *web team* e sottounità (accordi comuni) Composizione del contenuto: misto Informazione generale (che riguardano l'università): ripresa dal sito principale (alimentato dal proprio portale) Informazioni sulla sottounità (che riguarda la sottounità): gestita e aggiornata in modo autonomo dalla propria unità Altre sottounità autonome: scuola di dottorato Processo di creazione: 1. *web team* si riunisce con il rappresentante della facoltà (tavolo coordinamento) 2. dibattito sui punti principali per lo sviluppo e avvio del processo 3. decisione comune: sottounità hanno dei tratti comuni per quanto riguarda la presentazione visiva (che va all'incontro dell'identità visiva dell'Ateneo) 4. sono differenziati per gruppo – ogni gruppo un colore diverso 5. Sottounità hanno autonomia per differenziarsi , però dentro dal limite delle linee guide 6. elaborazione di una bozza della grafica 7. rendere la bozza operativo in linguaggi *web* (programmazione)

Tabella 4.28: categoria PORTALE WEB e la sottocategoria I PROCESSO DI CREAZIONE – UNITN

La codifica suggerita nella quale lo stabilimento delle categorie e sottocategorie hanno come punto di partenza dei verbi di azione è stata anche realizzata nel contesto dell'UNITN, e il risultato raggiunto può essere visto di seguito:

Fig 7: Relazione causale tra categorie di verbi di azione – UNITN

4.2.2 Esposizione dei risultati

Il sito *web* dell'Università degli Studi di Trento è stato il secondo contesto analizzato in questa ricerca. La scelta di prendere come riferimento due università si deve alla ricchezza d'informazione che si potrebbe far emergere piuttosto che tenere in considerazione soltanto un'organizzazione.

Per cominciare a verificare come avviene in pratica il processo di creazione, sviluppo e manutenzione del sito *web* dell'Ateneo, ci vuole presentare quali sono gli attori organizzativi in esso coinvolti.

L'attore organizzativo che si trova al centro del processo di comunicazione via Internet è la Divisione Comunicazione e Orientamento e di conseguenza, la sua sottounità designata per gestire il mezzo internet - il *web team*, conosciuto come Ufficio Sviluppo e Gestione *Web*. Ad esso, è stato assegnato il compito di creare e sviluppare il portale e i siti dell'Ateneo. Inoltre, è il suo ruolo coordinare il progetto del portale e rinnovarlo secondo le necessità organizzative dell'UNITN.

Il *web team* è composto di 7 persone, con diversi profili di professionisti: programmatori, grafici, sviluppatore HTML, personale che si occupa della comunicazione e *web writing*, e un coordinatore di progetti.

La Divisione Comunicazione e Orientamento anche si occupa di questioni generali di tipo strategico e del progetto del manuale d'identità visiva, il quale fornisce delle coordinate e linee guide di comunicazione visiva per lo sviluppo e gestione dei siti *web*.

Il terzo attore da non trascurare sono le sottounità dell'Ateneo (le facoltà, dipartimenti, altri organizzazioni, strutture amministrative). Esse sono i "clienti interni" per i quali il *web team* lavora. Di solito, lavorano al loro interno due persone per trattare delle questioni sul sito: un docente che si occupa del lavoro strategico, e il cosiddetto riferente che esegue dei lavori operativi.

- Il portale d'Ateneo

Il portale attuale d'Ateneo è un progetto abbastanza recente, implementato nel 2006. Prima, l'università aveva un sito *web* più semplice, con delle strutture decentrate. In questo modo, ciascuna struttura amministrativa doveva curare il suo sito con delle risorse proprie. Il compito di gestire la comunicazione via Internet era assegnato agli informatici, passando soltanto anni dopo alla responsabilità del dipartimento di Comunicazione.

Verso 2005, il sito *web* era amministrato dall'Ufficio di Gestione e Sviluppo *Web* (*web team*). Era stata identificata una grossa difficoltà per la comunicazione via Internet: come rivolgersi ad un ampio spettro di utenti con delle esigenze e dei profili totalmente diversi? Era un compito abbastanza complesso comunicare allo stesso tempo a categorie di utenze che avevano differenti linguaggi e bisogni tra loro. La soluzione trovata dal *web team* è la progettazione e sviluppo di un portale di contenuto piuttosto che un semplice sito istituzionale, perché sarebbe il modo più facile di rendere l'informazione accessibile a tutti gli utenti necessari. Infatti, un cambiamento di questo tipo porta con sé delle conseguenze sia per chi lo gestisce, sia per chi lo usufruisce. Quelle più evidenti sono:

- l'aumento della complessità del progetto, in termini di ampiezza e risorse;
- l'allargamento delle competenze del *web team*;
- la garanzia di autonomia alle sottounità nella gestione dei loro siti;
- la risoluzione in parte del problema di comunicare via Internet ad una ampia gamma di utenti;
- ha reso possibile la creazione di contenuto e la disponibilità di servizi *on-line ad hoc* per ciascun profilo di utenza.

Il principio fondamentale alla base del progetto del portale d'Ateneo è la definizione delle categorie di utenti alle quali si vuole comunicare. A questo punto, l'equipe responsabile dalle decisioni strategiche, attraverso il tavolo di coordinamento (gruppo di lavoro ad essere spiegato più avanti), ha raccolto delle esigenze degli utenti attraverso dei questionari *on-line*; poi, ha ritenuto le sue parti più importanti, ne ha stabilito delle

categorie e le ha separato in profili di utenti, originando il concetto di “profilatura”. Questo vuole dire che il portale è stato sviluppato *ad hoc* per otto categorie di utenti diversi, che sono:

- Visitatore;
- Futuro studente;
- Ospite straniero;
- Impresa;
- Scuola o ente;
- Studente UNITN;
- Laureato UNITN;
- Docente UNITN;
- Staff UNITN.

Ciascuna categoria può essere attivata dalla *home page* del portale, che fornisce dei contenuti specifici, come si vede nell’immagine di seguito:

Fig. 8: esempio di menu attivato secondo la scelta del profilo dell’utente - UNITN
Fonte: http://www.unitn.it

Le regole che hanno guidato il lavoro sono le designazioni di stile ditate dalla Divisione Comunicazione e Orientamento, che saranno approfondite nel prossimo topico.

Il portale presenta una struttura di navigazione macro che deve essere uguale per tutte le sue aree, sia in termini di contenuto che di programmazione e layout. Per quanto concerne la struttura micro, in altre parole i siti delle sottounità, essi hanno una struttura comune e simile, decisa durante gli incontri del tavolo di coordinamento; intanto, ciascuna di essa ha la discrezionalità di organizzare e gestire il proprio sito come le conviene di più. Questo vuole dire che i cambiamenti di contenuto vengono realizzati all’interno della propria sottounità, mentre quelli strutturali richiedono l’intervento del *web team.*

Per illustrare la questione, è opportuno vedere le due immagini di seguito del sito di due facoltà. In modo generale, si percepisce la struttura identica, cambiando soltanto il marchio e i colori. Intanto, ciascuna facoltà gestisce le informazioni come ritiene sia meglio (osservare il dettaglio dell'ordine del menu):

Fig. 9: la struttura macro e il dettaglio del menu - UNITN

- L'avvio del processo

La domanda di lavoro del *web team* è avviata in due modi: attraverso richieste che arrivano dall'alto (uffici amministrativi centrali dell'UNITN) oppure richieste dirette, proveniente da diversi attori organizzativi. Il coordinatore deve eleggere delle priorità d'esecuzione, secondo il bilancio tra le risorse e l'urgenza. Di solito, la priorità segue un ordine che favorisce le richieste che vengono dall'alto; poi, quelle che provengono dal primo livello nella gerarchia (che sono le facoltà e i dipartimenti) e infine, il secondo livello, che sono altri attori (terzi). In questo modo, il coordinatore si riserva il diritto di rifiutare o posticipare un progetto.

- Strumenti di gestione

Il progetto del portale d'Ateneo è supportato da due strumenti fondamentali perché il lavoro sia ben eseguito, che sono il CMS (sistema di gestione del contenuto) e il manuale d'identità visiva.

<u>CMS</u>

Il CMS, dall'inglese *Content Management System* (sistema di gestione di contenuto), è il software che serve a organizzare e facilitare la creazione collaborativa di

documenti e di altri contenuti. Nel contesto dell'UNITN, questo strumento è molto efficace perché:

- rende uniforme le strutture dei siti, il loro contenuto e la grafica;
- funziona come un *database*, un depositario comune delle informazioni nel quale qualsiasi gestore autorizzato li può accedere;
- le informazioni inserite nel sistema possono essere replicate in diverse aree del sito, rendendo il lavoro molto più dinamico e agile e evitando la duplicazione di informazione;
- permette la delega piena dell'aggiornamento dei contenuti di diverse sezioni del portale alle strutture che hanno competenza su tali contenuti.

La scelta di implementazione è praticamente una esigenza emersa dalla complessità del processo comunicativo stesso. Senza uno strumento del genere, sarebbe impossibile gestire un portale in modo efficace.

Manuale d'identità visiva

L'altro strumento di gestione è il manuale d'identità visiva, elaborato dalla Divisione Comunicazione e Orientamento. Esso viene suddiviso tra la comunicazione *on-line*, reperibile sull'indirizzo [www.unitn.it/manuale_web], e quella *offline*, disponibile su [www.unitn.it/manuale_idvisiva] (entrambi indirizzi di intranet e quindi, con visualizzazione riservata). Intanto, siccome il progetto di Ateneo è ancora recente, il manuale *web* disponibile su questo indirizzo è la versione antica, che riguarda il sito precedente al portale. Le coordinate sul nuovo portale sono state designate, però non sono ancora documentate in forma di manuale.

Comunque, la sua funzione è quella di definire i principali criteri stilistici e di navigazione adottati nella realizzazione del portale dell'Ateneo, e dei siti ad esso connessi. Al suo interno, sono individuate alcuni standard di documentazione che nel loro aspetto grafico delineano l'identità visiva dell'Università degli Studi di Trento.

Gli obiettivi del manuale sono:

- contribuire a creare coerenza e corrispondenza tra i contenuti della comunicazione, le sue forme ed i mezzi impiegati per veicolarla, soprattutto tra i diversi siti all'interno del portale d'Ateneo;

- favorire una rappresentazione efficace e omogenea dell'identità dell'UNITN, in linea con i valori dell'Ateneo.

L'utilizzo del manuale d'identità visiva porta dei vantaggi all'organizzazione, come l'individuazione precisa del marchio e altri *standards* comunicativi e una maggiore autonomia di esecuzione, essenziale quando si tratta di un processo di lavoro decentrato.

Insomma, il manuale fornisce delle linee guide delle *best practices* rispetto l'identità visiva, contenuto e altri elementi, perché la comunicazione dell'UNITN abbia uno stile unico e una percezione singolare.

- Processo di creazione

Fatta l'introduzione degli aspetti importanti alla base del portale d'Ateneo, l'analisi si sofferma brevemente sulla questione del processo di creazione del portale, sia in termini della grafica, sia nel processo di lavoro all'interno delle sottounità.

- Grafica

La grafica viene creata all'interno del *web team*, dove una persona è incaricata di eseguire questo compito. La persona deve aver presente che ci sono delle limitazioni che derivano dalle impostazioni generali di struttura ormai implementate nel portale (come ad esempio la testata, che deve avere sempre le stesse voci e posizione).

Fig. 10: esempi di standard prestabilito di testata - UNITN

Questa struttura bloccata è necessaria perché l'università sia percepita in un'unica voce, e con una presentazione pulita (nel senso, la grafica ritiene lo stilo *clean* perché l'utente non si stanchi di vederlo costantemente).

Dopo la creazione, c'è l'approvazione della grafica dalla responsabile del Dipartimento Comunicazione e Orientamento. Di seguito, lei la presenta alla sottounità in questione. La grafica essendo approvata anche dalla sottounità, viene

trasformata nel sito proprio, con l'applicazione del foglio di stili, in linguaggio *web* (questo punto sarà approfondito di seguito).

- Sottounità

È stato ormai spiegato che la definizione della struttura del sito di una sottounità dell'Ateneo è condivisa tra il suo rappresentante e il *web team*, nel tavolo di coordinamento. Ma com'è strutturato il sito di una sottounità? Per quanto riguarda il suo contenuto, esse presenta una composizione mista: ci sono delle voci (di informazione generale) in cui il contenuto presentato viene ripreso dal sito principale, cioè è alimentato dal proprio portale. Le aree che riguardano informazioni specifiche della sottounità, invece, sono gestite e aggiornate da loro in modo autonomo.

Il processo di creazione si svolge nel seguente modo:

1. il *web team* si riunisce con il rappresentante della facoltà attraverso il tavolo di coordinamento, per discutere delle questioni strategiche;
2. si svolge un dibattito sui punti principali da sviluppare e si avvia il processo;
3. attraverso una presa di decisione congiunta, viene determinato che le sottounità hanno dei tratti comuni per quanto riguarda la loro presentazione visiva nel sito (che va all'incontro dell'identità visiva dell'Ateneo);
4. intanto, esse sono differenziati per gruppo – ogni gruppo un colore diverso;
5. Le sottounità hanno autonomia per differenziarsi, però dentro dal limite delle linee guide e regole prestabilite;
6. il *web team* elabora la bozza della grafica, ed essa viene approvata dalla sottounità;
7. il lavoro del *web team* va avanti, rendendo la bozza operativa in linguaggio *web* (programmazione).

- *Tavoli di coordinamento*

Gruppo di lavoro tante volte menzionate nei capitoli precedenti, il tavolo di coordinamento è la riunione tra l'Ufficio Sviluppo e Gestione *Web* (*web team*) e un rappresentante di ciascuna facoltà/dipartimento dell'Ateneo. Gli obiettivi di tale iniziativa sono la presa di decisioni strategiche che riguardano il progetto del portale in complessivo e l'assegnazione delle responsabilità agli attori organizzativi coinvolti nel processo di lavoro. I principali punti discussi sono:

- la struttura;

- l'architettura dell'informazione;
- il layout (immagini e colori);
- contenuto delle pagine interne;
- elementi da risaltare sulla *home page.*

Le decisioni che sono prese durante questo tavolo devono essere comuni a tuti i dipartimenti/facoltà coinvolti.

Come risultato di questi incontri, si è deciso che gli attori hanno autonomia totale nella fase di creazione e sviluppo del sito, oltre l'assenza di una supervisione (autorizzazione) sul contenuto che è pubblicato.

- Presa di decisione

La presa di decisione nel processo di comunicazione via Internet nell'UNITN avviene in due modi, già accennati in precedenza.

A livello **macro**, le decisioni sono di tipo strategico e vengono prese:

- attraverso il tavolo di coordinamento;
- tra gli uffici centrali e il *web team* (nel quale il secondo è subordinato dal primo);
- dalla Div. Comunicazione e Orientamento, per le questioni sul manuale d'identità.

A livello **micro**, invece, le decisioni sono decentrate e la responsabilità è condivisa; la prestazione lavorativa è autonoma, e si verifica nel rapporto tra il *web team* e le sottounità.

- Rapporto di lavoro a livello micro

Per capire più in dettaglio come si svolge la prestazione lavorativa a livello micro, è importante approfondire l'argomento, come di seguito.

Per quanto riguarda la comunicazione via Internet, la sottounità si organizza da sola; ha autonomia totale di decisione al suo interno e di gestione del lavoro nel processo, utilizzando delle procedure proprie.

Questo tipo di processo interno presenta dei vantaggi, che sono la velocità delle decisioni e implementazioni, e l'assenza di autorizzazione o supervisione.

Il tipo di lavoro eseguito al livello delle sottounità è tipo strategico e operativo. Il processo interno e il flusso di lavoro avvengono nel seguente modo:

1. per quanto riguarda il lavoro strategico:

- innanzitutto, si deve sentire dal responsabile della sottounità l'indicazione dei nomi per lavorare nel processo - a livello politico e in base alla fiducia (di solito è nominato un docente);
- il ruolo di questo docente è far emergere le necessità e questioni strategiche del dipartimento in termini di comunicazione, e discuterne nel tavolo di coordinamento;
- il docente fa l'indicazione di una persona per eseguire la funzione di riferente (di solito un collaboratore di tipo tecnico/amministrativo);
- il suo ruolo è svolgere il lavoro di tipo operativo, in pratica occuparsi delle quotidianità e degli aggiornamenti sul sito.

Un esempio pratico interessante da far vedere è il processo di lavoro del sito della facoltà di sociologia. Il suo obiettivo è, in conformità a chi è l'utenza, fare un sito il più completo possibile, anche se c'è la limitazione di non potersi gradire a tutti.

Il personale coinvolto nel processo sono 2 segretarie della presidenza, che si occupano del lavoro operativo (aggiornamento del contenuto), e un rappresentante, docente che svolge il lavoro strategico.

Il flusso del processo ha inizio nella presidenza, che prepara i comunicati e li distribuisce a tutti gli attori necessari. Le segretarie li inseriscono sul sito, e devono anche rispondere degli e-mail che arrivano attraverso l'indirizzo di contatto. L'intenzione della facoltà è avere sempre a disposizione degli utenti sul sito l'informazione più aggiornata possibile.

Non c'è una valutazione del lavoro eseguito, sia dalla propria facoltà che dagli altri attori. L'aggiornamento non prevede una regola precisa da seguire: esso viene fatto secondo le necessità.

- *I gruppi di lavoro*

Nell'analisi del processo di comunicazione via Internet, ci vuole analizzare come si stabiliscono i gruppi di lavoro per affrontare il suo carattere dinamico e imprevedibile.

All'interno del *web team*, il lavoro è svolto secondo 'vincoli a progetti'; il coordinatore cerca di designare le scadenze e combinare le risorse che ha a disposizione secondo le caratteristiche del progetto ad essere sviluppato e le professionalità che sono richieste. Vale a dire che i gruppi di lavoro si formano *ad hoc* per ciascun dei diversi progetti avviati. Se per caso manca una risorsa indispensabile per lo svolgimento del

lavoro, essa può essere ricercata al di fuori dell'Ateneo, sia sotto il formato di collaborazione temporanea che di servizi di fornitura esterna.

Il confronto tra il coordinatore del *web team* e i suoi collaboratori avviene per decidere dei punti chiavi per avviare il progetto in sé, in una logica di autonomia perché ciascun possa eseguire la sua prestazione lavorativa nel modo più ottimale possibile.

- Valutazione dell'efficacia

La fase successiva a quella dello sviluppo riguarda, oltre alla manutenzione e aggiornamento del sito, la valutazione della sua efficacia.

Nel contesto dell'UNITN, non c'è un criterio unico per accertare se il portale è efficace o no; dipendendo dall'attore osservato, il criterio scelto può essere tecnico o personale. Ad esempio, il *web team* si avvale di strumenti tecnici per verificare il successo del portale, come l'analisi dei *logs* e delle statistiche di accesso fornite dal server.

Come criteri personali, si può citare le critiche, sia formali che informali che il *web team* riceve, così come delle richieste che arrivano al help desk attraverso l'e-mail [helpdesk@unitnt.it]. Inoltre, qualche indagine sono fatte con studenti e *stakeholders* attraverso l'uso di questionari on-line.

Per il futuro, il *web team* ha l'intenzione di realizzare delle *surveys* periodiche come modo per sondare la soddisfazione degli utenti rispetto il portale.

- Immagine organizzativa

L'Ateneo ritiene che la sua immagine organizzativa è creata presso gli utenti attraverso le diverse attività svolte dall'organizzazione, essendo Internet soltanto un canale in più. Quando si ha progettato il portale, si è deciso svolgerlo con l'obiettivo principale di comunicare in modo efficace a un'ampia gamma di utenti, trascurando l'appello di marketing e pubblicità che esso potrebbe avere.

In questo contesto, è più importante che l'Ateneo sia percepito attraverso l'ordine del suo portale e le sottounità organizzate, perché così l'utente riconosce l'università in complessivo come una organizzazione seria e di qualità.

Adesso, l'UNITN sta provando qualche iniziativa verso l'autopromozione del suo portale, a partire di un'analisi fatta dei concorrenti, per i progetti speciali dell'Ateneo che hanno bisogno particolare di divulgazione. L'idea è creare la pagina con un appello più visivo e di marketing, e quando l'utente inizia ad interagire sul sito cliccando nelle voci disponibili, il proprio sito lo direziona al portale, dove è possibile trovare tutte le

informazioni su quell'argomento. L'idea è efficace poiché evita la duplicazione di contenuto e rende l'informazione centralizzata sul portale, che ne è il sorgente principale verso l'esterno.

4.3 Confronto tra le due università

Il metodo della *Grounded Theory* ha reso possibile la costruzione di una teoria *ad hoc* per ciascun dei processi di comunicazione organizzativa via Internet avviati in due contesti specifici: SUNY Binghamton, negli Stati Uniti, e UNITN, in Italia. Sebbene siano state due ricerche realizzate con la stessa metodologia, i risultati sono diversi tra loro, giacché riguardano dei contesti spazio- temporali ben precisi. Questo non vuole dire che le teorie emerse non possono essere confrontabili; anzi, è il modo più adeguato per arricchire il dibattito instaurato. Attraverso le analogie e i contrasti, è possibile cercare di rispondere delle domande poste dal ricercatore prima di andare in campo.

Il confronto nasce dalla tabella di seguito, nella quale attraverso una ulteriore codifica complessiva tra le due realtà, sono confrontate le due teorie presentate, e i loro punti di analogia e divergenza:

	ANALOGIE	**DIVERGENZE**
La costruzione dei siti *web*	- problematica centrale al sito *web:* difficoltà di comunicare a molti utenti*;* - la struttura del sito suddivisa in micro e macro; - la definizione dell'utenza in diversi profili di interesse; - la presa di decisione a livello macro e micro.	- UNITN: autorità centrale vs. SUNY: libertà di eseguire il lavoro; - UNITN: gerarchia del processo vs. SUNY: non gerarchia; - UNITN: sito previsto dal centro vs. SUNY: sito incoraggiato; - UNITN: portale *web* vs. SUNY: sito *web*
Il sito *web* e l'immagine organizzativa	- preoccupazione con *layout* attrattivo agli utenti; - sito come strumento per costruire l'immagine; - uso di strumenti di gestione.	- UNITN: sito istituzionale vs. SUNY: sito per autopromozione; - UNITN: unità grafica vs. SUNY: grafiche diverse;
La valutazione del sito *web*	- soggettività del metodo di analisi; - criteri tecnici e personali;	- cambia tipo di criterio secondo l'attore; - UNITN: nessun feedback scientifico vs. SUNY: realizzazione di *surveys* con gli utenti;
Le categorie di utenze	- utenza come *focus* principale del progetto	- cambiano le categorie e le tipologie di utenti
Formazione dei *networks* e gruppi di lavoro	- stesso profilo di attori organizzativi coinvolti nel processo; - attivazione delle risorse e attivazione dei gruppi di lavoro secondo il progetto da sviluppare;	- UNITN: Tavolo di coordinamento

Tabella 4.29: analogie e differenze tra le realtà empiriche: UNITN vs. SUNY Binghamton

Prima di iniziare il confronto, è propizio esporre che le *core categories* che hanno guidato le teorie elaborate sono state praticamente le stesse: SITO *WEB* (SUNY Binghamton) e PORTALE *WEB* (UNITN). Questo fatto dimostra come questo strumento, abbastanza diffuso oggigiorno, sia ritenuto il canale chiave dalle organizzazioni in analisi quando si parla di comunicazione organizzativa via Internet. Di sotto, l'immagine illustra le *core categories* ottenute e la sua relazione causale con le rispettive sottocategorie.

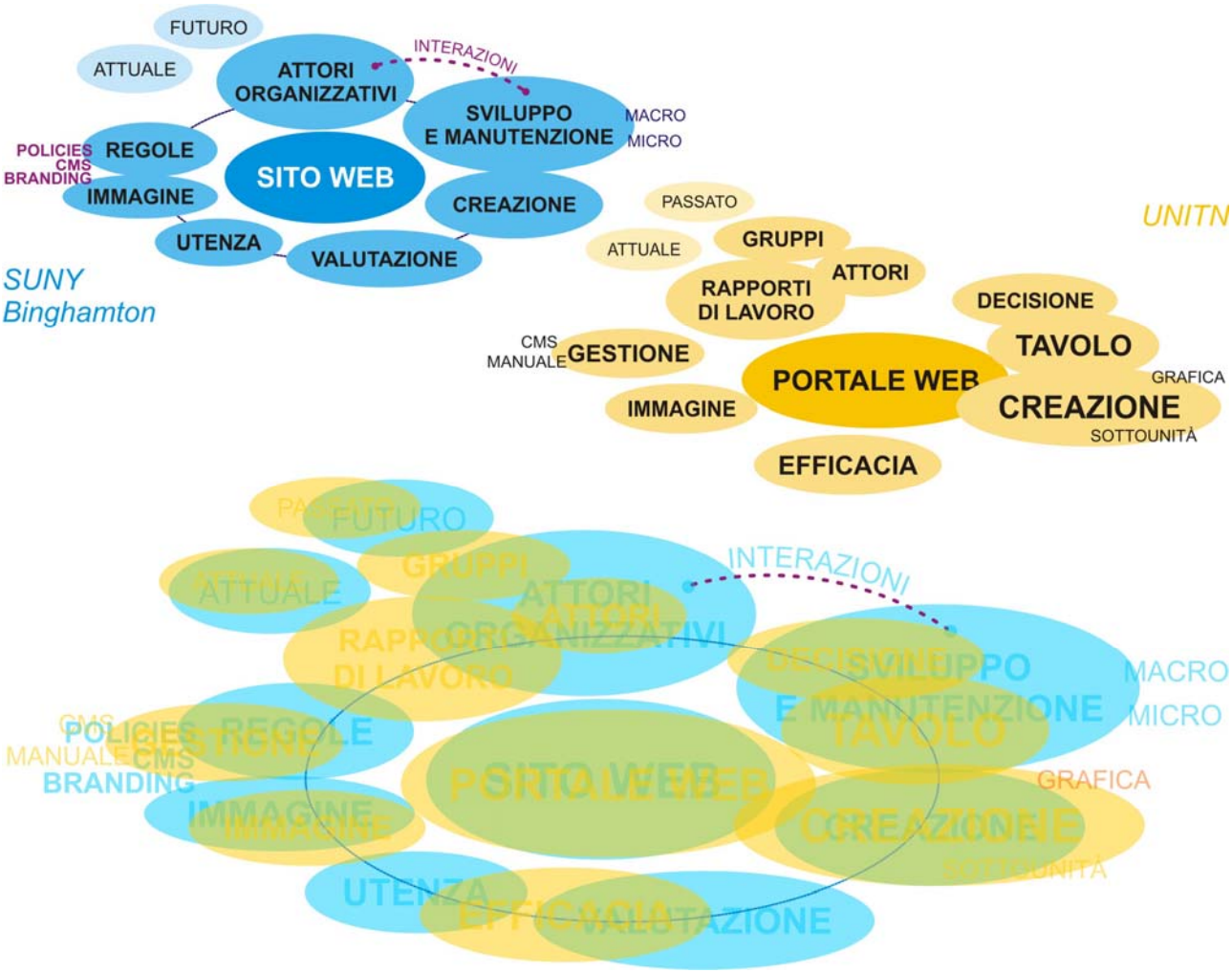

Fig.11: la relazione causale emersa dal confronto tra UNITN vs. SUNY Binghamton - categorie e sottocategorie

4.3.1 La costruzione dei siti web

La prima questione ad essere confrontata sono i processi che guidano la costruzione dei siti *web* nelle due università.

Da un lato, gli aspetti di corrispondenza trovati tra le due università sono: la problematica che ha fatto emergere il progetto del sito *web*, la struttura del sito, la definizione dell'utenza e la presa di decisione. Per quanto riguarda la problematica, si può

affermare che il punto di partenza nei due contesti è stato lo stesso: la difficoltà di comunicarsi con diverse categorie di utenti allo stesso tempo. La soluzione da loro impiegata è abbastanza simile: attraverso la definizione delle categorie di utenti chiavi al processo, hanno cercato di costruire un sito con ampio contenuto, rivolto *ad hoc* per ciascuna di essi. UNITN infatti è andato oltre: ha sviluppato un portale istituzionale, che ha una caratteristica più complessa in termini di gestione. La struttura di navigazione presentata è altrettanto assomigliante: tutte e due siti hanno una struttura istituzionale a livello macro, che svolge il ruolo di 'ombrello' agli altri sottositi interni. In entrambi i progetti, la presa di decisione presenta due livelli: quello macro, svolto dagli attori chiavi, e quello micro, nel quale ciascuna sottounità dell'organizzazione ha la libertà di gestire il suo lavoro che riguarda il sito *web* nel modo che ritenga meglio. Inoltre, per quanto concerne il tipo di lavoro da svolgere, sia l'una che l'altra presentano due livelli di prestazione: lo strategico e l'operativo.

Dall'altro lato, la questione dell'autorità e della gerarchia presentano delle differenze che riflettono sulla struttura organizzativa che c'è dietro ciascuna università. Nella SUNY, l'autorità è abbastanza decentrata, nel senso che gli attori coinvolti nei progetti hanno piena libertà di decisione e prestazione nel loro lavoro, avendo soltanto l'obbligo di obbedire agli *standards* comunicativi prestabiliti; in UNITN, invece, esiste un'autorità centrale (gli uffici amministrativi centrali) che assegna i progetti e determina le strategie di comunicazione via Internet al *web team*, anche se essi possiede una gran autonomia per realizzare il suo lavoro durante il processo e nell'interazione con gli altri attori. Inoltre, il Dipartimento Comunicazione e Orientamento ha un potere abbastanza centrato, nel senso che ritiene delle informazioni chiave per l'avvio del processo. Questa formalità influisce su altri aspetti, come ad esempio la richiesta interna di un sito *web* dalle sottounità: nella SUNY, i dipartimenti sono incoraggiati ad avere un sito, ma esso non rappresenta proprio un obbligo. Ciascun dipendente dell'università ha la piena libertà di attivare un sito, chiedendo il supporto del WW oppure no, dovendo soltanto attenersi alle *policies*. Questa filosofia è basata nelle parole del coordinatore del dipartimento ITS: "non si può scontrare la natura democratica del processo".Nell'UNITN, tuttavia, non esiste questo grado di libertà. Anche se gli attori organizzativi possono fare delle richieste direttamente al *web team,* la loro priorità è rivolta ai progetti e direttive stabilite dagli uffici centrali e della Divisione di Comunicazione e Orientamento dell'Ateneo.

Una questione importante da porre l'accento è che la differenza tra sito e portale non è di carattere soltanto semantico: il primo è un insieme di pagine *web*, ovvero una

struttura ipertestuale di documenti accessibili con un browser tramite *World Wide Web* su rete Internet, mentre il secondo è un sito *web* che ha assunto dimensioni tali da costituire un punto di partenza, una porta di ingresso ad un gruppo consistente di risorse per gli utenti del *web*. Scegliere come strategia di comunicazione un modello piuttosto che altro, implica delle conseguenze sia sulla gestione sia sulla progettazione. UNITN ha sviluppato un portale durante la ristrutturazione delle sue strategie di comunicazione on-line; SUNY Binghamton, invece, gestisce ancora un sito istituzionale composto da diversi sottositi, però intende avviare pure il suo progetto di portale.

4.3.2 Il sito web *e l'immagine organizzativa*

Il secondo argomento da introdurre potrebbe essere il modo attraverso il quale le due università utilizzano il loro sito come un importante strumento nella costruzione della loro immagine organizzativa. Sicuramente, è un punto nel quale si vede una posizione simile tra i due contesti: entrambi sono preoccupate in sviluppare un sito con un layout attrativo, organizzato e guidato da linee guide precise che regolino la sua creazione e manutenzione.

Intanto, a SUNY, il sito *web* è visto come uno strumento fondamentale per costruire dei rapporti con gli utenti e svilupparli una percezione positiva dell'organizzazione. Il sito è rivolto agli utenti esterni, in una logica di autopromozione, mentre in UNITN questa utilità non è così evidente. Per loro, è importante che il sito sia ordinato e le unità organizzate, perché l'utente riesca a percepire l'organizzazione in complessivo nello stesso modo.

La finalità principale del portale d'Ateneo è provvedere l'informazione giusta a tutti gli utenti che l'accedono. La struttura di un portale è un po' meno flessibile di quella di un sito *web*, nel senso che non prevede dei cambiamenti frequenti; quindi, in UNITN è più difficile utilizzare il portale per fare pubblicità, spingendo l'equipe a provare delle soluzioni alternative verso questa potenzialità. La strategia adottata è creare dei siti propri dagli eventi da divulgare e poi, indirizzarlo alle informazioni del portale, come chiarisce la figura qui sotto:

Fig.12: esempio di iniziativa per attivare la funzionalità di autopromozione di Internet in UNITN
Fonte: http://www.mim.unitn.it

Una questione comune ad entrambe le università è lo utilizzo di strumenti di gestione per cercarsi di ottenere una presentazione visiva più accurata e organizzata dei loro siti. L'utilizzo di manuali di identità visuale e di sistemi di gestione di contenuto (CMS) sono una realtà, e assumono il ruolo di coordinazione autonoma del lavoro, che grazie ad essi, viene eseguito in modo decentrato.

Per quanto riguarda l'aspetto visivo dei due siti, ci sono degli elementi che li contraddistinguono. Sebbene entrambi i siti siano guidati da precise indicazioni di strategie di comunicazione, la presentazione finale del portale d'Ateneo è più omogenea e leggera, cioè c'è più corrispondenza tra il layout della home page e dei sottositi; questa è proprio una preoccupazione della Divisione di Comunicazione e Orientamento, perché l'utente riesca a orientarsi, anche quando cambia di sezione mentre naviga all'interno del portale. A SUNY, invece, la *home page* presenta un aspetto visivo unico e più di tipo istituzuionale, mentre i siti interni presentano dei *layouts* diversi tra loro, caratterizzando l'essenza e preservando l'identità propria di ciascuna delle sottounità.

Questo avviene per due motivi: la precisazione del manuale di identità visiva – UNITN cerca di definirlo più in dettaglio – e proprio la struttura organizzativa dell'università in questione – esiste una gerarchia più rigida nel processo nell'UNITN.

4.3.3 La valutazione del sito web

Il terzo tema da trattare riguarda la valutazione dell'efficacia dei siti *web*, e i metodi dai quali le università si avvalgono per misurarla. A questo momento, dall'analisi fatta emergono dei punti di convergenza e divergenza. La soggettività del metodo ad essere adottato impera in entrambe le università: ossia, il criterio di valutazione cambia secondo l'attore organizzativo che lo impiega.

Sia a SUNY che ad UNITN, ci sono dei criteri di tipo tecnico (quelli che possono essere misurati attraverso strumenti precisi e statistici) e quelli di tipo personale, che cambiano secondo la persona che fa il giudizio: la variazione verificata da un contesto all'altro è il criterio stesso.

Ad esempio, la SUNY utilizza come criterio tecnico il numero di *hits*, link non disponibili e il *webtraffic* del sito. La scelta di questi metodi d'analisi si deve al profilo prevalentemente tecnico del dipartimento che lo impiega, che è l'ITS. Il criterio diventa personale, quando si cerca di valutare l'efficacia nei dipartimenti C&M o WW, che sono più legati al *marketing*: per loro, il sito efficace è quello che è costantemente aggiornato, che sia ben organizzato dal punto di vista grafico o strutturale; inoltre, l'efficacia può essere riflessa nel numero di immatricolazioni oppure se non ci sono dei feedback degli utenti via e-mail – segno che le cose vanno bene. Il *web team* di UNITN utilizza dei criteri simili per valutare il loro portale: quelli tecnici possono essere l'analisi di logs e statistiche, e i personali riguardano dei commenti fatti, sia formali che informali.

La divergenza sotto questo aspetto tra le due università si trova nella valutazione della soddisfazione degli utenti, poiché il modo attraverso il quale loro raccolgono dei feedback dei è un po' diverso. La SUNY è più 'avanzata' in questa direzione: ad ogni 6 mesi realizza delle *surveys* con gli studenti e dipendenti, cercando di implementare i suggerimenti considerati opportuni. L'UNITN invece ancora non ha fatto nessuna *survey* per avvalersi dell'opinione dei loro utenti per promuovere dei cambiamenti necessari nel portale, proprio perché il progetto del portale è ancora recente e in fase costante di sviluppo e adattamento. Tuttavia, l'organizzazione ha manifestato interesse in ottenere questo tipo di feedback dagli utenti in un breve periodo di tempo.

4.3.4 Le categorie di utenze

Il quarto confronto proviene di una questione considerata fondamentale quando si mette in pratica un progetto di sito *web:* le categorie di utenti da tenere in considerazione. Durante la ricerca sviluppata, tutte e due università sono state unanimi nella preoccupazione con le categorie di utenze, essendo questa la questione principale che ha guidato i progetti di siti *web* nei due contesti.

Le 2 università condividono la scelta di progettare il sito prendendo in riferimento tutte le utenze chiave, e rendendo esplicite sulla *home page* le voci a loro designate. È scontato che il profilo di ciascuna categoria di utenti cambi secondo il contesto analizzato, poiché questa scelta è vincolata alle necessità specifiche di ciascuna organizzazione.

Fig.13: le differenti categorie di utenza emerse nei due contesti – UNITN e SUNY

4.3.5 Formazione dei networks e gruppi di lavoro

Il quinto e ultimo argomento da mettere in discussione sono la formazione dei *networks* e gruppi di lavoro all'interno del processo di comunicazione via Internet, così come il flusso del lavoro che si esegue. Ancora a questo punto ci sono delle somiglianze tra le due realtà: entrambe hanno designato degli attori organizzativi principali, con profili simili. Un dipartimento ha uno scopo più rivolto alla tecnologia, un altro si occupa delle questioni di comunicazione e marketing, e i 'clienti interni' dell'università, che sono le unità amministrative, facoltà e dipartimenti.

Il modo come queste risorse si attivano è in pratica lo stesso: quando un progetto è stato assegnato, il coordinatore del *web team* (WW a SUNY, Ufficio di Gestione e Sviluppo *Web* a UNITN) cerca di combinarli secondo il compito da essere svolto, rispettando la scadenza stabilita. Di solito, i *web team* hanno a loro disposizione un'ampia gamma di risorse umane: designers, programmatori, sviluppatori HTML, persone che si occupano di *web writing* e di architettura dell'informazione. Essi sono combinati *ad hoc*, e hanno piena autonomia per lavorare all'interno di ciascun gruppo. Quando il progetto finisce, ne sono stabiliti altri, e si riprende il flusso; se manca per caso qualche risorsa, entrambi le università hanno piena libertà di cercarla al di fuori dei confini organizzativi.

Un differenziale di UNITN rispetto la SUNY Binghamton è l'esistenza del tavolo di coordinamento, che riflette in certo modo la formalità del processi di lavoro stabilita in quel contesto lì. Intanto, il tavolo di coordinamento è fondamentale per coordinare tutti gli interessi degli attori coinvolti; ed è importante che essi siano allineati con gli interessi dell'università stessa.

CAPITOLO QUINTO

CONCLUSIONI

Attraverso la ricerca qualitativa realizzata sul campo e presentata nei capitoli precedenti, è stato possibile analizzare la realtà empirica del processo di comunicazione organizzativa via Internet, nel contesto delle università.

Nel momento della conclusione, ci sono dei punti importanti da tenere in considerazione, proprio perché magari non siano stati chiari fino a questo momento.

Il primo punto da spiegare è la scelta di fare una ricerca in due contesti così diversi, che sono le università in Italia e quelle negli Stati Uniti. Si tiene presente che paesi diversi significano organizzazioni, culture e contesti diversi; intanto, questo fattore che potrebbe rappresentare un punto di debolezza alla ricerca invece, se ne è dimostrato un punto di forza, una vera sfida. Una delle domande che si ponevano era: il processo di comunicazione organizzativa via Internet è influenzato da fattori socio-culturali? Oppure ci sono delle componenti che sono inerenti al processo e che trascurano le diversità ovunque? Il risultato della ricerca risalta che, anche in contesti diversi, ci sono dei principi comunicativi che si mantengono gli stessi, ovunque.

Poi, è importante accennare che, anche se il titolo del lavoro riguarda la comunicazione organizzativa via Internet, il *focus* durante la ricerca realizzata è stato puntato sui siti *web* delle università, intesi come uno dei modi con i quali le università si comunicano con gli utenti attraverso Internet. A Binghamton, ad esempio, oltre al sito ci sono degli strumenti di comunicazione via Internet altrettanto importanti come il *Black Board*, un software proprietario, il quale è comprato con delle funzionalità di *e-learning* standard, e che può essere adatto secondo le necessità dell'istituzione e dei suoi studenti; oppure i newsletter "BULine" e "Dateline", sviluppati *ad hoc* tutti i giorni per gli studenti e dipendenti dell'università, che contengono un resoconto delle informazioni istituzionali più importanti. Nel contesto dell'UNITN non è diverso: si può citare il sistema Esse3 come uno strumento di comunicazione via Internet fondamentale tra l'università, i professori e studenti. Intanto, questi strumenti sono stati trascurati perché altrimenti la ricerca avrebbe avuto uno scopo troppo ampio e generico.

Un altro aspetto essenziale da mettere in luce è l'intenzione di non sviluppare una teoria generalizzabile. Tagliaventi e Macrì (2000:52) affermano che "la conoscenza generata dalle ricerche qualitative è, per quanto detto, conoscenza locale, non cumulativa e specifica: specifica di quel ricercatore; di quel contesto sociale; dell'interazione fra quel

ricercatore e quei soggetti di studio; specifica, infine, del momento di svolgimento della ricerca". Ovvero, la teoria emersa da questa ricerca trova la sua validità in quelli specifici contesti spazio-temporali, e sono il risultato della percezione e giudizio esclusivi del ricercatore che l'ha fatta. La questione della generalizzazione della teoria è spiegata da Strauss e Corbin (1990:191):

> Noi non stiamo tentando di generalizzare quanto piuttosto di specificare. Noi specifichiamo le condizioni nelle quali i nostri fenomeni esistono, le azioni/interazioni che a essi attengono, e i risultati associati o le conseguenze. Ciò significa che le nostre formulazioni teoriche si applicano a queste situazioni o circostanze, ma non ad altre. Quando cambiano le condizioni, allora la formulazione teorica dovrà cambiare per adeguarsi alle nuove condizioni. Lo scopo di una *grounded theory* deve sempre essere tenuto chiaramente in mente.

5.1 Il confronto presentato tra le due realtà

Nel capitolo precedente è stato fatto il confronto tra le due università, e si è potuto costatare che esse presentano sia dei punti analoghi che diversi.

Attraverso l'analisi di 5 categorie emerse durante la codifica delle due teorie, un resoconto finale è stato presentato, mettendo in luce la costruzione dei siti *web,* la sua valutazione, la questione dell'immagine organizzativa, le categorie di utenze e la formazione dei *networks* e gruppi di lavoro.

Le analogie sono parecchi; tra i più importanti, si può citare la condivisione di aspetti fondamentali alla progettazione del sito, come ad esempio la struttura del sito, divisa tra micro e macro, la definizione dell'utenza, sottodivisa in diverse categorie, e la presa di decisione decentrata del processo insieme all'autonomia dei singoli attori. Per quanto riguarda l'autonomia degli attori durante il processo, essa è messa in luce, quando si verifica la formazione dei gruppi di lavoro, che si stabiliscono *ad hoc* secondo il progetto da affrontare. La struttura emergente di queste reti le rende effimere e propizie alla comunicazione e nuove idee.

Inoltre, è da evidenziare la preoccupazione comune in avere un sito ben curato attraverso regole condivise di buone pratiche e gestito da sistemi informativi come il CMS. La questione è spiegabile prendendo come riferimento il proprio profilo del *web:* nella sua seconda fase, la cosiddetta *Web* 2.0, gli utenti sono al centro del processo di comunicazione e sono diventati abbastanza esigenti con i siti che visitano e proprio in termini di bisogni e aspettative. Il risultato, dalla parte delle organizzazioni, è provare ad adeguarsi a queste esigenze, gestendo il loro sito nel modo più accurato possibile.

Infine, l'ultima traccia comune importante da riprendere è la metodologia di valutazione dei siti. Entrambe le università si avvalgono di criteri sia tecnici che personale per misurare l'efficacia dei progetti realizzati, rendendo evidente la soggettività esistente.

Questa si deve alla propria natura decentrata del processo, nel quale gli attori stessi gestiscono e sono responsabili dal loro sito.

Come punti di divergenza da evidenziare, vale a dire le principali differenze verificate, si trovano proprio nell'organizzazione del processo di comunicazione: a SUNY esso è abbastanza decentrato, mentre in UNITN presenta una centralità, essendo questa caratteristica il riflesso della struttura organizzativa complessiva.

Come conseguenza di questa centralità, si verifica che in UNITN esiste un'ulteriore forma di coordinazione del processo e di formazione di gruppi di lavoro, che è il tavolo di coordinamento. In quel contesto, il tavolo è la soluzione ottimale per coordinare tutti gli interessi di tutte le persone coinvolte, poiché i siti devono avere degli elementi grafici e strutturali comuni; invece, se fosse stato implementato a SUNY Binghamton, la soluzione non avrebbe funzionato, perché si riscontra con la filosofia guida del processo comunicativo via Internet in quell'ambiente: Internet è uno spazio democratico e le sottounità universitarie, così come tutti gli attori organizzativi sono incoraggiati ad avere un sito piuttosto che essere obbligate.

Infine, il ragionamento rispetto alla questione dell'immagine organizzativa non è condiviso, avendo le due università degli obiettivi primari diversi, quando elaborano un sito. UNITN si dimostra più preoccupata di organizzare un sito in modo gradevole e ordinato, rivolto alla comunicazione interna e esterna. L'obiettivo principale è che la struttura accurata del sito trasmetta i valori pretesi di istituzione seria e di qualità, avendo una grafica pulita e leggera. A SUNY Binghamton, tuttavia, la preoccupazione del sito è la comunicazione esterna in una logica di autopromozione, proprio perché il sito, per loro, è il modo ideale per attirare l'attenzione di futuri studenti e visitatori. L'utenza interna non è trascurata, però non è evidenziata dal progetto.

5.2 Teoria e realtà empiriche

I principali argomenti di confronto tra le due università analizzate sono stati evidenziati nei paragrafi precedenti. Ora, si ritiene necessario soffermarsi sull'analisi della realtà empirica emersa e il suo confronto con le teorie proposta in letteratura. Tale riscontro è essenziale, poiché era uno degli scopi iniziali della ricerca effettuata: esaminare se le proposte teoriche sulla tematica della comunicazione organizzativa potevano spiegare i processi di creazione, sviluppo e manutenzione dei siti *web*.

Un breve accenno si fa rispetto alla disponibilità di teorie sull'argomento trattato. Non c'è un numero ampio di teorie specifiche rispetto alla comunicazione organizzativa via

Internet, soprattutto con il *focus* sui processi organizzativi. La sorgente più vasta di proposizioni teoriche è stata trovata sui materiali di sociologia dell'organizzazione, combinate a quelle di comunicazione organizzativa in generale.

Per quanto riguarda i processi di lavoro nella società post-industriale, la teoria proponeva parecchi concetti.

Il primo punto ritenuto importante è la questione dei cambiamenti nella struttura organizzativa e le nuove forme che ne sono emerse. McPhee e Poole[1] sostengono la differenza emersa tra la formalità e l'organicità delle organizzazioni. Questo aspetto è rintracciabile nelle due università, poiché esse cercano di aggiustarsi costantemente per poter affrontare la dinamicità del processo di comunicazione.

Gli stessi autori richiamano il concetto di centralità[2], mettendo in luce il potere dato ai livelli più bassi che porta alla decentralizzazione del processo. Infatti, sia a SUNY che a UNITN si può notare che anche i livelli operativi, ossia quelli più bassi del processo, hanno autonomia e potere di decisione sullo svolgimento della loro prestazione lavorativa.

Rispetto ai *networks*, è importante riprendere qualche concetto illustrato nel capitolo teorico, perché spiegano la realtà delle persone coinvolte nel processo di comunicazione via Internet nelle due università. Castells[3] enuncia l'attivazione e disattivazione delle reti di scambio, in cui individui e gruppi cercano di raggiungere i loro obiettivi in un flusso di decisioni strategiche. Quanto osservato nelle due realtà, corrisponde alle ipotesi di Castells: esistenza di rete di potere e autorità distribuite piuttosto che catena di comando; l'importanza dell'integrazione e la "commoditization" (oggettivazione) della conoscenza. Di solito, i *networks* che hanno origine in quei contesti sono di tipo emergente, accennato da Monge e Contractor[4] , ossia gruppi di lavoro formati in modo informale e naturale che creano l'ambiente propizio per la comunicazione.

Un altro punto da tenere in considerazione è la valutazione dell'efficacia della comunicazione via Internet. La teoria esistente è vasta, e gran parte degli studiosi enfatizza l'uso delle informazioni raccolte attraverso criteri sia tecnici che personali per perfezionare e personalizzare il sito, come sostiene Vaciago[5].

Per quanto concerne la raccolta del feedback degli utenti, Tourish e Hargie[6] propongono come metodo più tradizionale le *surveys*, le interviste e i *focus group*, proprio com'è stato pensato da SUNY e UNITN, e messo in pratica dalla prima.

---

1 vide pg. 32
2 vide pg. 33
3 vide pg. 34
4 vide pg. 34
5 vide pg. 49
6 vide pg. 37

Non si può trascurare l'importanza della questione dell'immagine organizzativa. Durante la ricerca si è visto *in loco* come le università cercano di avvalersi del sito *web* come un potenziale mezzo per fare la sua autopromozione, citata da Lotman[7] come il processo per esaltare ed evocare i propri codici e valori durante la comunicazione. Taylor, Flanagin, Cheney & Seibold [8] richiamano la comunicazione verso l'esterno come il sottoinsieme di processi che contribuiscono alla creazione di significato nell'ambiente esterno: il sito *web* senza dubbi è uno di questi processi. Si è visto durante la ricerca che le due università cercano di costruire la loro immagine attraverso una presentazione ben fatta e curata verso l'esterno, e è per questo che sono così preoccupate di utilizzare degli strumenti di gestione: essi permettono una presentazione uniforme, trasmettendo l'idea di serietà e qualità.

Analizzando la teoria proposta da Lull, è giusto affermare che i siti *web* delle due università sono dei mezzi di comunicazione di massa, poiché essi sono capaci di raggiungere una gran quantità di utenti attraversando grande distanze[9]. Inoltre, la tendenza a segmentare i siti secondo le categorie di utenze era già stata accennata da Sabbah[10], quando lei affermava che i nuovi *media* determinano una *audience* segmentata. Con Internet, il profilo del *mass medium* è cambiato, così come l'utenza, che è diventata più selettiva.

Hine[11] propone che per comprendere l'identità di un'organizzazione è importante analizzare i responsabili della creazione e progettazione dei siti *web,* e nella ricerca realizzata questo punto è stato abbastanza chiaro. Il processo di realizzazione di un sito è abbastanza complesso, come ha sottolineato Vaciago[12]: la sua proposta di tre tappe di lavoro per la costruzione di un sito – la progettazione, la realizzazione e la manutenzione - è stata riscontrata in parte durante l'analisi, proprio perché il processo di comunicazione via Internet è abbastanza complesso e dinamico e quindi, non facilmente prevedibile. È necessario sempre tornare indietro, in un processo circolare che non ha fine, come si è potuto vedere nel contesto della UNITN. Le tre fasi ci sono nei due contesti, è vero; viceversa, tocca ad ogni organizzazione gestire la discrezionalità del processo come sia meglio per raggiungere i suoi obiettivi organizzativi.

---

7 vide pg. 31
8 vide pg. 30
9 vide pg. 46
10 vide pg. 47
11 vide pg. 48
12 vide pg. 49

5.3 Ulteriori considerazioni, proposizioni e suggerimenti

Da tutto che è stato accennato in questo lavoro, si può affermare che la ricerca realizzata ha avuto successo. La teoria sviluppata in base alla comprensione della pianificazione, strutturazione e configurazione delle università per comunicare attraverso Internet è stata presentata nel capitolo 4. Sono state esposte le risposte a tutte le questioni messe in luce durante la fase di problematizzazione della ricerca, soprattutto rispetto all'analisi delle strategie di gestione e progettazione dei siti *web* delle università e la descrizione del processo che ce n'è dietro.

La teoria emersa è stata confrontata con le teorie esistenti e si è verificato una notevole corrispondenza tra le proposte teoriche e la realtà organizzative, tranne aspetti particolari che riguardavano delle caratteristiche specifiche di ciascun contesto analizzato.

Infine, la questione a cui non si è riuscito a rispondere completamente, è la constatazione di come e se le università riescono a comunicare con le diverse utenze (attori con i quali interagiscono) attraverso il mezzo Internet, secondo la valutazione dell'efficacia del loro processo. La difficoltà di fornire una risposta precisa si deve al fatto che i criteri non sono uniformi e nemmeno precisi, giacché molti di essi sono impiegati per valutare il successo del sito *web* sono criteri soggettivi, che cambiano secondo la persona che lo valuta.

Riuscire a comunicare senz'ombra di dubbio le università riescono; però, il suggerimento conclusivo a partire dello studio fatto è focalizzarsi sul feedback degli utenti in modo più attivo, perché il processo di comunicazione via Internet possa essere sempre migliorato.

BIBLIOGRAFIA

Accoto, C. *Misurare le audience in internet: teorie, tecniche e metriche per la misurazione degli utenti in rete,* FrancoAngeli, Milano, 2007.

Agnoli, M.S. *Il disegno della ricerca sociale*, Carocci, Roma, 2004.

Anfossi, A. *Prospettive sociologiche sull'organizzazione aziendale*, Angeli, Milano, 1971.

Badaracco, J. *The Knowledge Link: How firms compete through strategics alliances*, Harvard Business School Press, Boston, 1991.

Baker, W. *An introduction to network analysis for managers*, Connections, 12, 1992, 29:48.

Beck, U. *Che cos'è la globalizzazione. Rischi e prospettive della società planetaria*, Carocci, Roma, 1999.

Besse, R. W. "A Comparison of the University with the Corporation" in Perkins, J. *The University as an Organization*, The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, USA, 1973.

Burrell, G.; Morgan, G. *Sociological paradigms and organizational analysis,* Heineman, London, 1979.

Castells, M. *La nascita della società in rete*, EGEA, Milano, 2002.

Cheney, G. e Christensen, L. "Organizational Identity - Linkages between Internal and External Communication" in Jablin F.M., Putnam L.L. *New Handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*, Sage, London, 2001.

Cheney, G. e Christensen, L. "Self-Absorption and Self-Seduction in the Corporate Identity Game" in Schultz M., Hatch M.J., Holten Larsen M. (a cura di), *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford, 2000.

Corbetta P. *Metodologia e Tecniche della Ricerca Sociale*, il Mulino, Bologna, 1999.

Cox, J. e Dale, B.G. *Key quality factors in web site design and use: An examination*, International Journal of Quality and Reliability Management, 19, 2002, 862:888.

Craig, R. *Communication Theory as a field*, Communication Theory, 6, 1999, 116:161.

Crystal, D. *Language and the Internet,* Cambridge University Press, Cambridge, 2001.

Davidow, W. & Malone, M. *Virtual Corporation*, Forbes, 150 (3), 1992, 102:108.

Deetz, S. "Conceptual Foundations" in Jablin F.M., Putnam L.L. *New Handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*, Sage, London, 2001.

Drucker, P. *The age of transformation*, Atlantic Monthly, 274 (5), 1994, 49:56.

Dutton, J.E: & Dukerich, J.M. *Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation*, Academy of Management Journal,34, 1991, 517:554.

Eisenberg, E., Farace, R., Monge, P., Bettinghaus, E.P., Kurchner-Hawkins, R., Miller, K. & Rothman, L. "Communication linkages in interorganizational systems" in B. Dervin & M. Voight (Eds.) *Progress in Communication sciences, vol.6*, Ablex, Noorwood, 1985.

Flanagin, A. J. *Social pressures on organizational website adoption*, Human Communication Research, 26, 2000, 618:646.

Foreman, S. (1997) "IC and the healthy oganization" in E. Scholes (ed.) *Gower Handbook of Internal Communication*, Gower, Aldershot, 1997.

Glaser, BG. *Doing Grounded Theory - Issues and Discussions* Sociology Press [8], 1998.

Glaser B., Strauss A. *The Discovery of Grounded Theory*, Aldine, Chicago, 1967.

Hargie, O. et al. *Communication Skills for Effective Management*, Paperback, London, 2004.

Hatch, M. e Yanow, D. "Organization theory as interpretative science" in H. Tsoukas and C. Knudsen (eds) *The Oxford Handbook of Organization Theory*, Oxford University Press, Oxford, 2003.

Heckscher, C. "Defining the post-bureaucratic type" in C. Heckscher & A. Donnellon (Eds.), *The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change*, SAGE; Thousand Oaks, 1994.

Hine, C. Web Pages, *Authors and Audiences. The meaning of a Mouse Click*, Information, Communication & Society, 2001.

Huczynski, A. e Buchanan, D. *Organizational Behavior: An Introductory Text*, Pearson Education, Harlow, 2001.

Krucken, G. e Meier, F. "Turning the University into an Organizational Actor" in Drori, G.S., Meyer, J.W. e Hwang, H. *Globalization and Organization: World Society and Organizational Change*, Oxford University Press, New York, 2006.

Leichty, G. e Esrock, S. *Change and response on the corporate web site*, American Communication Journal, 5 (1), 2002.

Lull, J. *Media, communication, cultures: a global approach*, Columbia University Press, New York, 2000.

March, J. A *Primer on Decision Making. How Decisions Happen*, 1994 (trad. it. Prendere decisioni, il Mulino, Bologna, 1998).

Marcuse, H. (1964) – *One Dimensional Man*. Boston: Beacon Press.

McPhee, R. & Poole, M. "Organizational Structures and Configurations" in Jablin F.M., Putnam L.L. *New Handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*, Sage, London, 2001.

Meyer, J. *Oganizational communication assessment: Fuzzy methods and the accessibility of symbols*, Management Communication Querterly, 15, 2002, 472:479.

Miles, R. e Snow, C. *Organizations: New concepts for new forms*, California Management Review, 28, 1986, 62:73.

Mintzberg, H. *The structuring of organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1979.

Monge, P. & Contractor, N. "Emergence of Communication Networks" in Jablin F.M., Putnam L.L. *New Handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*, Sage, London, 2001.

Morley, D., Shockley-Zalabak, P. e Cesaria, R. (2002) *Organizational influence processes: Perceptions of values, communication and effectiveness*, Studies in Communication Sciences, 2, 2002, 69:104.

Murgolo-Poore, M.E., Pitt, L. F. e Ewing, M.T. *Intranet effectiveness: A public relations paper-and-pencil checklilst*, Public Relations Review, 28, 2002, 113:123.

O'Kane, P., Hargie, O. e Tourish, D. "Comunication without frontiers : The impact of technology upon organizations" in Tourish, D.& Hargie, O. *Key Issues in Organizational Communication*, Routeledge, London, 2004.

O'Reilly, C. e Pfeffer, J. *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Harvard Business School Press, Boston, 2000.

Ocasio, W. "How do organizations think?" in T. Lant and Z.Shapira (eds) *Organizational Cognition: Computation and Interpretation*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, 2001.

Orton, J. e Weick, K. *I sistemi organizzativi a connessione debole*, Sviluppo e Organizzazione, 122, 1990, 32:50.

Paccagnella, L. *La comunicazione al computer*, il Mulino, Bologna, 2000.

Paparella, M. e Torre, I. *Tecnologia Internet e comunicazione aziendale.* UTET, Torino, 1999.

Paton, R. e McCalman, J. *Change Management: A Guide to Effective Implementation*, SAGE, London, 2000.

Perkins, J.A. "Organization and Functions of the University" in Perkins, J. *The University as an Organization*, The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, USA, 1973.

Poole, M. S. "Organizational Challenges for the new forms" in G. DeSanctis & J. Fulk (Eds.) *Shaping organization form: Communication, connection and community*, SAGE, Thousand Oaks, 1999.

Putnam, L., Phillips, N. e Chapman, P. "Metaphors of Communication and Organization" in S. R. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord (eds.), *Handbook of Organizational Studies*, Sage, London, 1996.

Sabbah, F. *The New Media*, SAGE, London, 1985.

Short, J., Williams, E. & Christie, B. *The Social Psychology of Telecommunications*, John Wiley, London, 1976.

Simon, H. *Administrative Behavior*, 1947 (trad. it. Il comportamento amministrativo, il Mulino, Bologna, 1967).

Smith, R. *Images of Organizational Communication: Root Metaphors of the Organization-Communication Relation*, relazione presentata all'Annual Meeting of the International Communication Association, Washington DC, maggio.

Starbuck, W. "The origins of organization theory" in H. Tsoukas and C. Knudsen (eds) *The Oxford Handbook of Organization Theory*, Oxford University Press, Oxford, 2003.

Strati, A. *CMC e organizzazione come ipertesto,* Rassegna Italiana di Sociologia, 2002.

Strati, A. "La Grounded Theory" in Ricolfi, L. *L'analisi qualitativa*, NIS, Roma, 1997.

Strati, A. *L'analisi organizzativa,* Carocci, Roma, 2004.

Strauss A., Corbin J. *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*, SAGE Publications, Newbury Park, 1990.

Suh, K. *Impact of communication medium on task performance and satisfaction: An examination of media-richness theory*, Information and Management, 35, 1999, 295:312.

Sullivan, J. *What are the functions of corporate homepages?*, Journal of World Business, 34, 1999, 193:210.

Tagliaventi M., Macrì D. La *Ricerca Qualitativa nelle Organizzazioni*, Carocci, Roma, 2000.

Taylor, J. R., Flanagin, A.J., Cheney, G. & Seibold, D.E: "Organizational Communication research: Key moments, central concerns, and future challenger" in W. B. Gudykunst (Ed), *Communication yearbook 24,* Sage, Thousand Oaks, 2000.

Thompson, J. *Organizations in Action: Social Science Bases od Administrative Theory*, 1967 (trad. it. L'azione organizzativa, ISEDI, Torino, 1988).

Tourish, D.& Hargie, O. *Key Issues in Organizational Communication*, Routeledge, London, 2004.

Vaciago E., *La New Economy*, il Mulino, Bologna, 2001.

Wartick, S. L. & Rude, R.E. *Issues management: Corporate fad or corporate function*, California Management Review, 29(1),1986, 124:140.

Weber, M. *The theory of social and economic organization*, Free Press, Glencoe, 1947.

Webster, J.G. e Phalen, P. (1997), *The Mass Audience: Rediscovering the Dominant Model*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, 1997.

Weick, K. *The Social Psychology of Organizing*, 1979 (trad. it. Organizzare, ISEDI, Torino, 1993).

Wellman, B. *The Internet in Everyday Life*, Blackwell, Cornwall, 2002.

Zan, S. *Logiche di azione organizzativa*, il Mulino, Bologna, 1988.

Zingarelli, N. *Lo Zingarelli 2008 - Vocabolario della lingua italiana*, Zanichelli, Bologna, 2007.

Siti

- visitate tra novembre/2007 e febbraio/2008:

http://pt.wikipedia.org/wiki/Geek
http://www.binghamton.edu
http://www.binghamton.edu/brandguide
http://www.unitn.it
http://www.mim.unitn.it
http://its.binghamton.edu
http://urel.binghamton.edu
http://bingweb.binghamton.edu/%7Ejwolf/ITSspring/SurveySummary.html